Тема: Разработка проекта расширения видов деятельности компании на примере ПАО Ростелеком.

РЕФЕРАТ

Дипломный проект состоит из 77 страниц, 5 иллюстраций, 18 таблиц, 40 источников, 2 приложений.

ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ, УСЛУГИ СВЯЗИ, МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.

Целью дипломного проекта является изучение финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Ростелеком», с целью разработки проекта по дальнейшему расширению видов деятельности общества.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Рассмотреть особенности осуществления деятельности телекоммуникационными компаниями в России;
2. Рассмотреть методы анализа финансово-хозяйственной деятельности;
3. Изучить статус и предмет деятельности ПАО «Ростелеком»;
4. Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности организации;
5. Определить перспективные направления деятельности предприятия;
6. Разработать мероприятия по расширению деятельности предприятия.

Методы исследования. Анализ финансово-хозяйственной деятельности, стратегический анализ.

В работе были разработаны мероприятия к стратегической программе компании по расширению деятельности ПАО «Ростелеком».

Экономический эффект от предлагаемых мероприятий получился положительный, так как затраты на маркетинговые мероприятий в 530000 рублей увеличили товарооборот на 28316421 рублей.

Затраты на совершенствование маркетинговой деятельности очень

быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать. Осуществляемые затраты окупятся за 2 месяца и на один вложенный рубль в проведение намеченных маркетинговых мероприятий предприятие получит 54 рубля выручки.

СОДЕРЖАНИЕ

Реферат..... 2
Введение.....5
1 Особенности осуществления деятельности телекоммуникационными компаниями в РФ.....8
1.1 Тенденции развития телекоммуникационного рынка в России.....8
1.2 Проблемы и перспективы рынка телекоммуникационных услуг в Красноярском крае.....14
2 Оценка деятельности ПАО «Ростелеком» на современном этапе развития 25
2.1 Общая характеристика ПАО «Ростелеком».....25
2.2 Анализ видов деятельности ПАО «Ростелеком».....39
2.3 Определение перспективных направлений деятельности ПАО «Ростелеком».....43
3 Разработка мероприятий по расширению деятельности ПАО «Ростелеком».....48
3.1 Основные мероприятия по расширению видов деятельности ПАО «Ростелеком».....48
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий….56
Заключение..... 64
Список использованных источников.....68
Приложение 1..... 72
Приложение 2..... 74

ВВЕДЕНИЕ

Развитие российского рынка телекоммуникаций происходит в русле мировых тенденций: уровень проникновения сотовой связи давно сравнялся с другими странами, операторы предоставляют своим абонентам самые современные услуги. Количество абонентов различных видов связи, пользователей Интернета неуклонно увеличивается, финансовые показатели наиболее крупных предприятий этих отраслей растут год от года.

Статистика показывает, что особое место среди всех услуг связи в России занимают телекоммуникационные, при этом на долю мобильной связи приходится около 40% услуг отрасли.

Каждая компания, начиная свою деятельность ориентируется на получение пробыли, для этого разрабатывает различные стратегии по продвижению товара, находит поставщиков с оптимальной ценой поставки, чем оптимизирует свои затраты. Достигая определенного уровня прибыли и занимая определенное местоположение в отрасли компании разрабатывают стратегии закрепления и расширения своих позиций на рынке.

Подобная схема действий свойственна и компаниям, оказываемым телекоммуникационные услуги. В настоящее время на данном рынке сложилась большая конкуренция, крупные операторы, такие как МТС, Мегафон, Билайн, Теле 2, Ростелеком и т.д. ведут постоянные конкурентные состязания в объемах доли рынка услуг связи.

Именно поэтому каждый руководитель должен не только знать технологию проведения финансового анализа предприятия, но уметь делать на его основе необходимые выводы, разрабатывать и предлагать предприятию меры по улучшению его финансового состояния, расширения видов деятельности. Вместе с тем, для руководителя важным остается вопрос оперативного руководства на основе использования финансовых показателей не только для оценки деятельности, но и для обоснования и принятия управленческих решений.

Тема данного дипломного проекта: «Разработка проекта расширения видов деятельности компании». Актуальность выбранной темы заключается в анализе видов деятельности компании, эффективности использования ресурсов в условиях ограниченности средств.

При подготовке дипломного проекта ориентация была сделана на изучение деятельности компании и рассмотрения возможностей дальнейшего расширения бизнеса.

Поэтому целью дипломного проекта является изучение финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Ростелеком», с целью разработки проекта по дальнейшему расширению видов деятельности общества.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Рассмотреть особенности осуществления деятельности телекоммуникационными компаниями в России;

2. Рассмотреть методы анализа финансово-хозяйственной деятельности;

3. Изучить статус и предмет деятельности ПАО «Ростелеком»;

4. Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности организации;

5. Определить перспективные направления деятельности предприятия;

6. Разработать мероприятия по расширению деятельности предприятия.

Объектом исследования дипломного проекта является крупнейшая организация связи ПАО «Ростелеком», которая в настоящее время является признанным российским лидером волоконно-оптической связи, в том числе и с применением технологии спектрального уплотнения.

Предметом исследования является изучение финансово-хозяйственной деятельности общества, с целью выявления приоритетных направлений деятельности для укрепления, лидирующего положения организации.

Структура дипломного проекта представляет собой: введение, основную часть, состоящей из трех разделов, заключения и списка

использованных источников. Первый раздел основной части является теоретическим, в нем рассматриваются особенности осуществления деятельности телекоммуникационными компаниями в России. Второй раздел основной части освещает оценку деятельности ПАО «Ростелеком» на современном этапе его развития. В третьем разделе основной части работы рассматривается разработка мероприятий по расширению деятельности ПАО «Ростелеком».

Для подготовки дипломного проекта использовались законодательные акты РФ, нормативные документы, постановления правительства, литературные источники периодических источников, а также информация с интернет ресурсов.

1 Особенности осуществления деятельности телекоммуникационными компаниями в РФ

1.1 Тенденции развития телекоммуникационного рынка в России

Развитие российского рынка телекоммуникаций происходит в русле мировых тенденций: уровень проникновения сотовой связи давно сравнялся с другими странами, операторы предоставляют своим абонентам самые современные услуги. Количество абонентов различных видов связи, пользователей Интернета неуклонно увеличивается, финансовые показатели наиболее крупных предприятий этих отраслей растут год от года.

В ходе подготовки работы были рассмотрены статистические данные Росстата и проанализированы ретроспективные данные и выявлены тенденции отраслевого развития отрасли телекоммуникационных услуг[41].

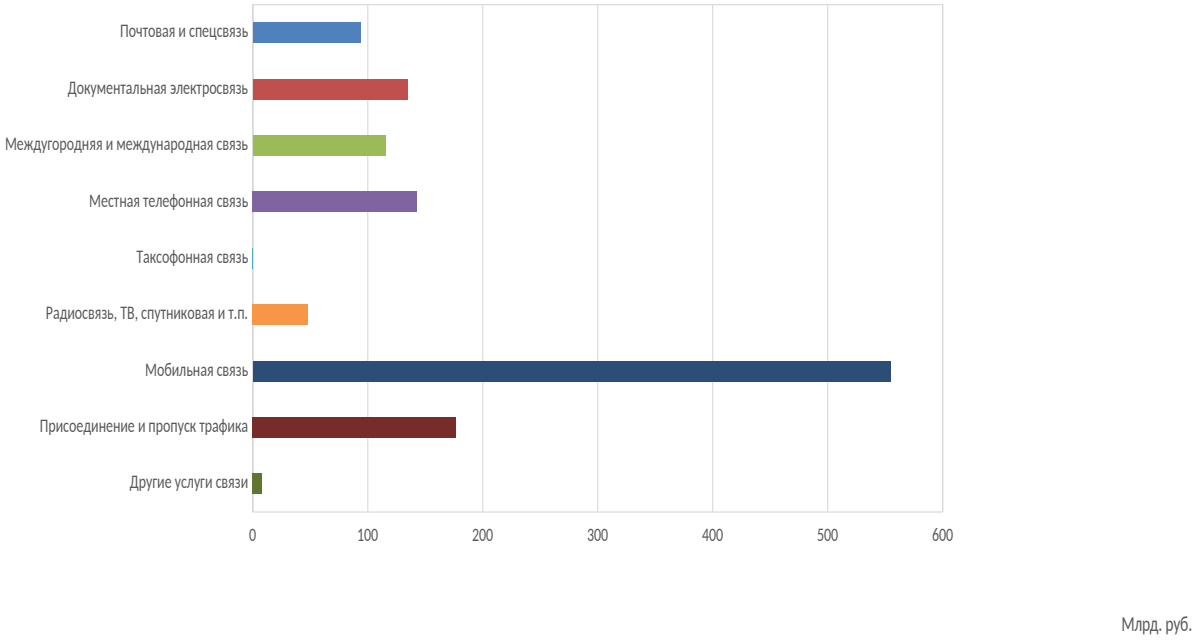

Рисунок 1.1 – Объем услуг связи в России в 2015 году

Статистика показывает, что особое место среди всех услуг связи в России занимают телекоммуникационные, при этом на долю мобильной связи приходится около 40% услуг отрасли. Появившись в России на много лет позже, чем в странах Америки, Европы и Азии, сегодня этот вид связи

существенно сократил отставание, достигнув уровня технического развития передовых стран за более короткое время, чем его достигли другие развитые страны. Стремительность развития мобильной связи в России наглядно подтверждается рис. 1.2 – за 11 лет количество абонентов увеличилось в 80 раз[41].

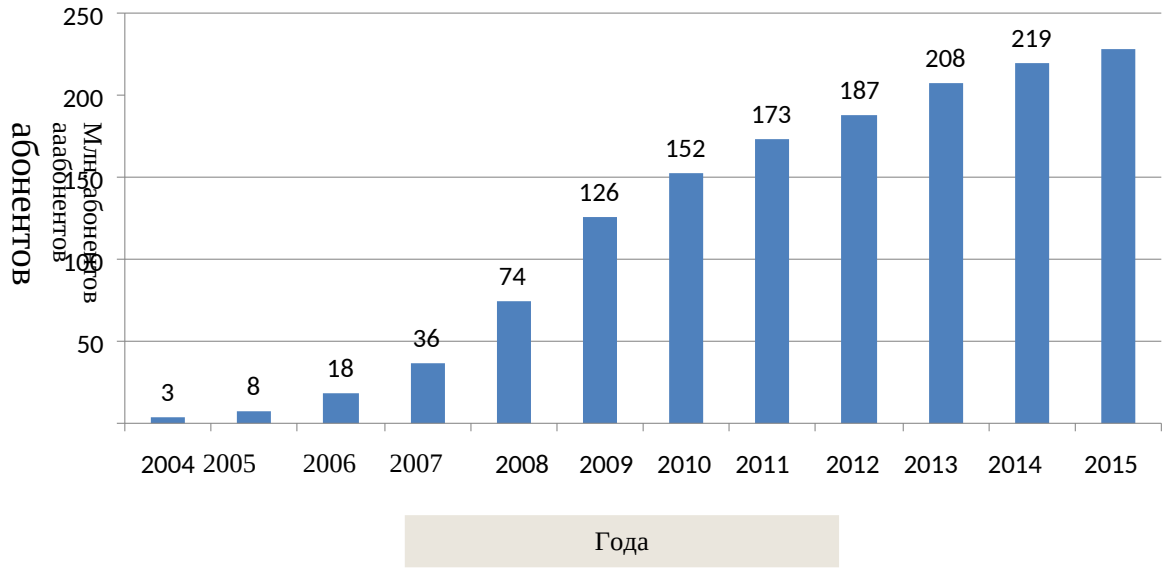

Рисунок 1.2 - Динамика роста абонентской базы мобильной связи России

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

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

Общероссийскими операторами являются три крупнейших компании сотовой связи, так называемая «Большая тройка». Совокупно они занимают, по разным подсчётам, около 80-85% российского рынка – это открытые акционерные общества «МТС» (торговая марка «МТС»), «ВымпелКом» (торговая марка «Билайн») и «МегаФон» (торговая марка «МегаФон»). Их

суммарная абонентская база в России составляет более 150 млн. абонентов. Каждый из них имеет собственные сети сотовой связи во всех регионах России[6].

К межрегиональным операторам можно отнести компании, предоставляющие свои услуги в нескольких регионах России, как то: ОАО «Ростелеком» (торговая марка «Ростелеком»), российское подразделение шведского холдинга Tele2 AB – «Теле2-Россия» (торговая марка Tele2) и ЗАО «СМАРТС» (торговая марка «СМАРТС»). Абонентские базы каждого из таких операторов существенно меньше общероссийских – несколько миллионов абонентов. Однако в регионах они составляют серьёзную конкуренцию компаниям «Большой тройки»[6].

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

Можно выделить и ещё один относительно редкий тип ПСС – так называемые виртуальные операторы. Предприятия этого типа используют существующую инфраструктуру другого оператора, но предоставляют услуги под собственной торговой маркой. Это позволяет им исключить те капитальные вложения, которые необходимы для построения и поддержания сотовой сети «с нуля». Широко известны виртуальные операторы: «А-мобайл», (Ё), «Просто для общения» и др. Виртуальные операторы далеко не всегда являются прямыми конкурентами классических; они занимают те ниши, которые для крупных ПСС малы и неинтересны.

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

Телекоммуникационные рынки обычно характеризуют как олигопольные. Например, в общероссийском масштабе на нём представлено три крупных игрока, с подавляющей долей рынка, и несколько десятков существенно более мелких. Рынок сотовой связи в России относится к высококонцентрированным, следствием чего является регулирование со стороны государства, например, в плане регулирования тарифов на роуминг, что оказывает негативное влияние на развитие рынка сотовой связи[9].

В телекоммуникационной отрасли границы между секторами с каждым годом становятся всё менее и менее заметными. Стоит отметить, что на нынешнем этапе развития телекоммуникационных рынков, мобильные операторы уже не предлагают исключительно услуги сотовой связи, и поэтому позиционируют себя как «телекоммуникационные компании». ПСС всё активнее выходят на рынки соседних секторов: либо строят сети «с нуля», либо проводят экспансию путём поглощения операторов и провайдеров других видов связи и доступа. Следствием взаимного проникновения секторов телекоммуникаций друг в друга является факт того, что ПСС вынуждены конкурировать не только между собой, но и с предприятиями соседних секторов: провайдерами Интернета, операторами магистральной и стационарной связи и т.д.

Телекоммуникационные предприятия, в том числе ПСС, всё ещё обладают существенным потенциалом развития. В области сотовой связи – это переход к четвёртому поколению средств связи (4G) и сокращение технологического отставания от остальных стран. Смена технологий связи обусловлена НТП и потребностью общества передавать всё большие объёмы информации с максимальной скоростью. Также для телекоммуникационной отрасли характерен эффект перелёта, выявленный и описанный Н. Карром. Такой эффект возникает в ситуации, когда сферы использования и производительность многих продуктов (в данном случае телекоммуникационных услуг) превышает реальные потребности потенциальных клиентов. Тем самым абонентам навязываются те услуги, к

которым у них пока ещё нет потребности.

Эти и ряд других особенностей (обширные территории страны, большое количество населения, зависимость от импортного оборудования и пр.), также как и ряд проблем, накладывают свой отпечаток на развитие рынка телекоммуникационных услуг.

Одна из основных проблем развития отрасли – перманентный переток нелояльных абонентов от одного поставщика услуг к другому. Особенно остро это проявляется у ПСС в период проведения одним из операторов рекламных кампаний и снижения тарифов на какие-либо услуги. По данным исследований различных аналитических агентств, до 20% абонентов имеют склонность к смене оператора. Большинство из таких абонентов нелояльны, хотя некоторые из них могут одновременно активно использовать услуги разных ПСС[7].

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

Разница между числом реальных и неактивных абонентов вносит неточность в подсчёт абонентской базы и тем самым серьёзно вредит экономическим показателям деятельности телекоммуникационного оператора, поскольку одним из ключевых его показателей является средний доход от одного абонента в месяц. В России этот показатель чрезвычайно мал – всего 8-11 долл. в мес., в то время как в странах Западной Европы он составляет 15-25 долл. в мес. Завышенная абонентская база снижает ARPU за счёт неактивных абонентов – это ещё одна серьёзная проблема.

Но самой острой проблемой развития телекоммуникационного рынка России является несовершенство законодательства о связи. В первую очередь это отсутствие понятия технологической нейтральности частотного спектра.

Сегодня, когда идёт активное сращивание телекоммуникационной отрасли с IT-отраслью, операторам крайне важно обеспечить в своих сетях доступ к современным услугам связи. Однако по закону оператор не имеет права использовать свой частотный ресурс, высвобождаемый при отказе от устаревшего стандарта связи. Например, для перехода на стандарты 4G ПСС могли бы использовать те частоты, на которые государство выдало лицензии, но под другие устаревшие стандарты. В этой связи для межрегиональных и региональных операторов возникают проблемы, связанные с невозможностью перехода на современные стандарты и, как следствие, со снижением их конкурентоспособности, по сравнению с операторами «Большой тройки» и компанией «Ростелеком», получивших необходимые лицензии по конкурсу. Данное обстоятельство препятствует развитию телекоммуникационной отрасли России в целом, а способствует лишь снижению уровня конкуренции и увеличению технологического разрыва.

Существуют и другие проблемы, которые могут оказать существенное влияние на развитие телекоммуникационного рынка. В силу растущей конкуренция с соседними секторами телекоммуникационной отрасли, всё чётче прослеживаются угрозы со стороны операторов альтернативных видов связи (в частности, Skype) или выход на рынок принципиально новых средств связи. Особую озабоченность операторов вызывают растущие потребности передачи всё больших объёмов информации – «цунами трафика». 0Такой бурный рост требует ввода всё новых и новых стандартов связи для удовлетворения растущих потребностей абонентов. В свою очередь это может повлечь за собой невозможность возврата инвестированных средств в переход на более современные стандарты связи и повторение кризиса в телекоммуникационной отрасли, аналогичного кризису начала 2000-х гг. в Европе [8].

Решение данных проблем, связанных, прежде всего, с несовершенством государственного регулирования отрасли, позволит телекоммуникационным компаниям подготовиться к «цунами трафика» и в

будущем соответствовать общемировому уровню рынка связи. В целом, российский рынок телекоммуникационных услуг развивается в русле мировых тенденций и сохраняют хорошие перспективы для дальнейшего интенсивного роста. В скором времени региональные операторы и небольшие провайдеры перестанут существовать как отдельная группа: они либо будут поглощены более крупными, либо исчезнут с рынка, т.к. не смогут выдержать конкуренции и перестанут отвечать современным требованиям.

1.2 Проблемы и перспективы рынка телекоммуникационных услуг в Красноярском крае

Одной из насущных проблем в развитии информационного общества является проблема повышения качества и снижения стоимости огромного спектра телекоммуникационных услуг, которые предоставляются жителям региона.

Вышеназванные проблемы носят комплексный межведомственный характер и могут быть решены только совместными, скоординированными усилиями различных уровней исполнительной власти региона.

В первую очередь, необходимы стабильные высокоскоростные интернет-каналы в разных точка нашего региона, так сегодня в Красноярском крае имеют телефонную связь – 322 пункта проживания граждан (99 % жителей региона), что соответствует 87 %.

Операторы связи региона прорабатывают ряд инвестиционных проектов, в которых обосновывается реконструкция уже существующих сетей и строительство новейших телекоммуникационных линий.

Специалисты считают, что необходимо:

- создать оптические магистрали, в которые будут иметь повышенную пропускную способность;

- заменить аналоговые АТС цифровым коммутационным

оборудованием;

- построить современные сети связи в районах поселения;

-развить мобильную связь, которая позволит предоставить мобильный широкополосный доступ к сети "Интернет" на основе сети третьего поколения, постепенно переходя на четвертый уровень, и развертывания сети мобильного WiMax и WiFi.

Особенности географического расположения нашего края определяют различные возможности при строительстве телекоммуникационных объектов в удаленных районах, потому что средства связи представляют собой систему организационно-технических мероприятий, которые имеют высокую стоимость и значительный срок окупаемости.

Поэтому для развития телекоммуникационной инфраструктуры края требуется более активное сотрудничество органов исполнительной власти края с бизнес-сообществом.

Большим достижением является тот факт, что в 2014-2015 годах в крае практически сформирована система электронного правительства. На Едином портале государственных и муниципальных услуг опубликовано первоочередные государственные и муниципальные услуги, подлежащее переводу в электронный вид. Из 178 электронных государственных услуг 98 государственных услуг предполагают участие нескольких органов власти.

Проводится внутренняя информатизации деятельности органов исполнительной власти края. В 2014 – 2015 годах в Правительстве края внедрялась система электронного документооборота, в полной мере соответствующая всем требованиям, предъявляемым к таким системам на федеральном уровне.

Сегодня правительством края используется комплексный информационно-аналитический продукт как «web-управление», который размещён на серверах Правительства края. Этот проект дал возможность одновременно подключить к каждого направления развития общества через соответствующие органы, контурам сбора и обработки информации около

319 пользователей, расположенных примерно в 25 исполнительных структурах региона. Пользователи получают возможность присоединиться к интерфейсу системы через клиентское приложение, а все данные и логика бизнес-процессов обрабатывается на сервере.

Данная модель полностью отображает территориальную специфику края, которая выражается в больших расстояниях между населенными пунктами края, потому что не требует широких каналов связи и позволяет участникам использовать данный программный продукт без каких-либо дополнительных технических средств, потому что значительное количество задач перебрасывается на сервер правительства края.

Таким образом, всестороннее применение информационных технологий приведет к новому качеству взаимодействия людей, в особенности посредством электронных коммуникаций и сети «Интернет», повысит производительность труда, эффективность и конкурентоспособность экономики.

Отсутствие единого подхода затрудняет взаимодействие органов государственной исполнительной власти края, хозяйствующих субъектов при решении межведомственных задач, осуществление мониторинга комплексного изменения количественных и качественных показателей объектов ведомственного учета, эффективное планирование рационального использования и охраны объектов окружающей среды края.

Все еще сохраняется значительный разрыв между непрерывно возрастающим информационным, научно-техническим и технологическим потенциалом, создаваемым в процессе космической деятельности, и реальной отдачей, которую использование данного потенциала могло бы внести в социально-экономическое развитие края.

Эффективность работ, проводимых в области использования РКД, в решающей степени зависит от готовности потребителей получать, обрабатывать и использовать разнородную космическую информацию, от наличия соответствующих специальных знаний, навыков и подготовленных

специалистов в этой области.

В Красноярском крае необходимо преодолеть отсталость в части коммуникационных технологий нового поколения. Вопросы развития IT-сферы стали предметом обсуждения парламентариев на заседании комитета краевого Заксобрания по образованию, науке и культуре. Данная тема была затронута в связи с рассмотрением заключения Счетной палаты по итогам проверки реализации программы «Развитие региональной телекоммуникационной сети Красноярского края (системы «Енисей»).

Еще одной проблемой, возникшей в крае в части информационных технологий, стали претензии аудиторов, заключающиеся в том, что отсутствие межведомственной координации стало причиной неэффективного использования бюджетных средств. Представитель министерства транспорта, начальник одного из отделов, заявил, что для его структуры проблема системы «Енисей» является унаследованной.

Депутат Алексей Клешко, комментируя сложившуюся ситуацию, отметил, что «изначально за принятием решения о создании этой системы стояла политическая воля, а с точки зрения технических и организационных решений ничего готово не было». По мнению парламентария, правительству необходимо проанализировать то, что выявили проверяющие, после чего перед краевым кабинетом министров, а также перед губернатором должен встать вопрос о выработке стратегии информатизации и IT-развития Красноярского края.

В качестве возможного варианта Клешко предложил идею создания при губернаторе профессионально-общественного совета по данному вопросу, в который входили бы и «представители современной продвинутой общественности» и который решал бы вопросы пересечения «большого количества интересов — государства, бизнеса, науки».

В ходе решения общих вопросов IT-технологий депутаты предложили рассмотреть и проблемы разделения функций в управлении системой «Енисей». Также отметили, что стратегию предстоит разработать уже до

конца этого года, поскольку на данный момент край тратит на это направление «десятки миллионов рублей без какого-либо эффекта».

Глава региона встретился с президентом ПАО «Ростелеком» Сергеем Калугиным и вице-президентом, директором макрорегионального филиала «Сибирь» ПАО «Ростелеком» Николаем Зениным.

Степень и темпы развития телекоммуникационной отрасли в России внушают оптимизм. В то время как рост голосового трафика достиг своего предела, процентное соотношение данных и голоса в нём составляет 80 к 20. Соответственно, и объём передачи данных продолжает расти, что требует постоянных инвестиций операторов связи в инфраструктуру и построение эффективных бизнес-моделей.

Самый радикальный сценарий развития телекоммуникационной индустрии: операторы связи совсем перестанут оказывать голосовые услуги.

Проникновение мобильной связи, по некоторым оценкам экспертов, достигло своего предела.

Телевидение успешно переходит на цифровые форматы. Роль государственного влияния в этом процессе очень велика. Аналоговый формат интенсивно сменяется цифровым кабельным и спутниковым телевидением. Переход на вещание в формате высокой чёткости – главная тенденция развития телевизионного вещания, и к концу 2015 года государством поставлена задача окончания строительства комплекса цифровых телевизионных сетей. Проникновение платного телевидения превысило 55%, дальнейший рост будет обеспечиваться за счёт дополнительных сервисов передового типа: качество HD, формат 3D, предъявляющий требование к технической оснащённости абонента, OTT – передача видеосигнала по интернету без прямого контакта с оператором связи.

Стоят планы системного покрытия услугами широкополосного доступа городов и посёлков с населением от 500 человек в течение нескольких ближайших лет. Это позволит повысить уровень проникновения ШПД в

России с 55% до более 90% к 2018 году. Очевидно, что поставленная задача будет реализовываться консорциумом ключевых операторов России и повлечёт за собой консолидацию рынка: мелким игрокам придётся уйти, возможно снижение цен на доступ к интернету на местном уровне.

К сожалению, пока «Ростелеком» и Минкомсвязь не могут договориться об условиях контракта на 150 миллиардов рублей. Но, будем надеяться, что это вопрос времени.

Надо отметить, что обеспечение интернетом удалённых населённых пунктов, где волоконнооптическая связь непозволительно дорога, безусловно, необходимо говорить об использовании относительно новой технологии LTE (4G). Главным фактором продвижения LTE является то, с какой скоростью будут появляться устройства, поддерживающие этот стандарт. Иными словами, скорость развития LTE будет соответствовать скорости проникновения умных устройств. Вместе с тем, взрывной рост умных устройств (смартфоны, планшетные компьютеры) уже заставляет операторов связи активно развивать сети LTE в городах и городских поселениях.

Стоит отметить «МегаФон», который проводит активную и агрессивную рекламную политику, скупает профилирующие компании и, очевидно, видит себя лидером на этом рынке.

На данный момент наиболее реальны и интересны конвергентные сервисы. Транспортная инфраструктура позволяет без проблем пропускать потоки данных телевизионного объёма, не говоря уже о данных и голосе. Интеграция услуг данных интернета, голоса и телевидения позволяет создавать ресурсы, сочетающие одновременно интерактивность телевидения и социальную активность потребителя. В данном случае граница между чистыми телекоммуникациями и медийными продуктами размывается. Смотрим в интернете развлекательную программу; тут же, в режиме реального времени, голосуем за участников; «лайкаем» в социальной сети; активно участвуем в форуме, обсуждая программу; через Skype передаём

своё мнение в прямом эфире; скидываемся по платежной системе по 100 рублей на новый костюм ведущему, предварительно сделав заказ на одежду у ведущего кутюрье на его социальной страничке – абсолютно реальная картинка.

Если границы медийного и телекоммуникационного продукта исчезают, логичным становится размытие такого рода границ между медийным агентством и оператором связи. Не за горами релиз слияния оператора и структуры, создающей медийный контент (телевидение, социальная сеть, образовательные программы, СМИ). Сами строим транспортную сеть, сами гоняем данные, сами готовим продукт.

И здесь возникает первая проблема – операторы не всегда способны оперативно и эффективно создать бизнес-модель, адаптированную к новому формату услуги или сервиса.

Вторая проблема – неспособность оператора, действующего в условиях постоянной ценовой войны с конкурентами, достаточно быстро переориентироваться с голоса на трафик данных. Создать нового рода услуги по передаче данных, адаптировать имеющиеся услуги и извлечь дополнительную прибыль.

Следующая проблема, о которой хочется упомянуть, присуща всей российской экономике, независимо от отрасли. Это жёсткая организационная структура операторов и неспособность к гибкости и ускорению принятий решений и реализации. Низкая эффективность на всех уровнях. Низкий уровень компетенции производственного персонала.

Отсутствие наработанных аналитических программ, способных монетизировать неструктурированные огромные массивы информации, полученной в результате изучения клиентуры. В локальном масштабе программы, позволяющие анализировать данные, есть у каждого оператора, но о результатах почти ничего не известно.

Неуверенность в готовности инвестировать в новые технологии, которые меняются достаточно часто. На смену 3G пришёл стандарт 4G. К

2020 году появится технология 5G со скоростью около 10 000 Мбит/с. И насколько быстро можно будет возвратить инвестиции в строительство новой инфраструктуры и при этом получить прибыль, сказать сложно. Во многом неуверенность основывается на следующем риске – в отрасли имеет место быть большое регулирующее государственное влияние. На уровне госрегулирования риски становятся глобальными для бизнеса.

В перспективе созданная телекоммуникационная инфраструктура Зимней универсиады-2019 позволит проводить трансляции спортивных событий как регионального уровня, так и международного. Кроме того, организованные сети в Деревне универсиады позволят студентам на высоких скоростях пользоваться интернетом, а научному сообществу – использовать доступные телекоммуникационные мощности для своей научной деятельности.

Долгосрочной целью развития информационно-телекоммуникационной инфраструктуры на территории Сибири является эффективное использование и дальнейшее развитие информационно-телекоммуникационных технологий для поддержания устойчивого роста экономики и повышения качества жизни населения.

Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих задач:

- обеспечение экономически и социально обоснованных потребностей в услугах связи и реализация существующего транзитного потенциала Сибири;
- формирование устойчивой институциональной среды в телекоммуникационной отрасли;
- обеспечение необходимого качества и высокого уровня доступности услуг связи;
- создание инновационного и эффективного телекоммуникационного сектора на территории Сибири.

В рамках реализации Стратегии будет осуществлено:

- расширение пропускной способности магистральных, зоновых и местных транспортных сетей связи за счет строительства новых волоконно-оптических и цифровых радиорелейных линий связи, внедрения современных технологий на существующих линиях связи, использования в труднодоступных районах и районах с низкой плотностью населения спутниковых технологий;
- полная цифровизация телефонных сетей связи;
- расширение зоны покрытия сетей подвижной радиотелефонной связи;
- создание инфраструктуры проводного и беспроводного широкополосного доступа к сети Интернет на всей территории Сибири;
- оказание универсальных услуг телефонной связи с использованием таксофонов и передачи данных и предоставления доступа к сети Интернет с использованием пунктов коллективного доступа на всей территории Сибири;
- цифровизация и модернизация сетей телерадиовещания и расширение зоны уверенного приема российских телерадиопрограмм.

Реализация мер по развитию информационно-телекоммуникационной инфраструктуры Сибири позволит уменьшить информационное неравенство, перейти на новый качественный уровень оказания таких услуг связи, как интерактивное телевидение, высокоскоростной доступ к сети Интернет и видеотелефония. Будут обеспечены условия для создания и функционирования современных объектов производственной инфраструктуры, полного охвата населения на территории региона современными услугами связи, что является одним из условий формирования в Сибири комфортной среды обитания человека.

2 Оценка деятельности ПАО «Ростелеком» на современном этапе развития

2.1 Общая характеристика ПАО «Ростелеком»

Ростелеком является одной из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, которая присутствует во всех сегментах российского рынка услуг связи. Ростелеком ведет деятельность в телекоммуникационной отрасли с даты государственной регистрации 23 сентября 1993 года. За это время Компания сильно изменилась, прошла несколько технологических и организационных циклов в своем развитии и превратилась в национального провайдера широкой линейки современных телекоммуникационных сервисов. Сегодня Компания сфокусирована на предоставлении услуг связи в России и занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД достигло 11,2 млн., а платного ТВ - 8,0 млн. пользователей, из которых свыше 2,7 млн. «смотрят» наш уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ». Компания также присутствует в сегменте мобильной связи через владение 45% доли в капитале совместного предприятия с Tele2 Россия, обладающего значительным потенциалом роста и создания дополнительной стоимости. Ростелеком является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней. Компания – признанный технологический лидер в инновационных решениях в области Электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно- коммунальных услуг. Стабильное финансовое положение Компании подтверждается кредитными рейтингами: агентства Fitch Ratings на уровне “BBB-”, а также агентства Standard&Poor’s на уровне “BB+”.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД

превышает 11,4 млн, а платного ТВ «Ростелекома» - более 8,4 млн пользователей, из которых свыше 3,1 миллионов смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

Выручка Группы компаний за 9 месяцев 2015 г. составила 216,3 млрд руб.,

OIBDA достигла 75,0 млрд руб. (34,7% от выручки),

чистая прибыль - 10,3 млрд руб.

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

Компания - признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

Стабильное финансовое положение Компании подтверждается кредитными рейтингами: агентства Fitch Ratings на уровне «BBB-», а также агентства Standard&Poor’s на уровне «BBB+».

Только за последний год компанией было решено множество проектов по развитию бизнеса. Так совет директоров «Ростелекома» одобрил приобретение контроля над группой SafeData. Главной целью покупки бизнеса SafeData является ускоренное развитие сети хранения и дистрибуции данных федерального масштаба, включающей территориально-распределенную сеть центров обработки и хранения данных, объединяющие их каналы связи, точки обмена трафиком, системы доставки контента, а также системы защиты от сетевых атак и контроля трафика.

Подтвержден рейтинг высокой корпоративной социальной ответственности «Ростелекома» на уровне АА.

«Ростелеком» заключил государственный контракт с Рособрнадзором на часть работ по проекту видеонаблюдения за ЕГЭ в 2015 году

«Ростелеком» приступил к тестированию точки доступа в рамках

проекта устранения цифрового неравенства.

«Ростелеком» увеличила долю в уставном капитале компании ГлобалТел до 100% получив, таким образом, полный контроль над эксклюзивным оператором глобальной подвижной спутниковой связи Globalstar в России.

«Ростелеком» подписал контракт с Министерством связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на эксплуатацию инфраструктуры «Электронного правительства» на 2015 год.

При этом «Ростелеком» сэкономил 36 млрд рублей на закупках за два года в результате модернизации закупочной деятельности «Ростелеком» запустил специализированный федеральный портал «Ростелеком – Недвижимость», на котором размещена информация обо всех объектах недвижимости Компании предлагаемых для реализации и аренды.

Проект подводной волоконно-оптической линии связи «Камчатка – Сахалин – Магадан», реализуемый «Ростелекомом», успешно прошел главгосэкспертизу. И уже в мае 2015 года «Ростелеком» начал оказывать услуги связи на территории Чукотского автономного округа под собственным брендом.

Главы «Ростелекома» и компании GS Home Shopping Inc. (Республика Корея) подписали пакет документов по созданию телемагазина БУМ-ТВ.

В августе 2015 года ПАО «Ростелеком» внедрил систему управления строительством сетей отечественной разработки.

Также ПАО «Ростелеком» успешно завершил проект видеонаблюдения за ЕГЭ в 2015 году.

В настоящее время основными игроками российского телекоммуникационного рынка являются Ростелеком, МТС, ВымпелКом, МегаФон и СП с Tele2 Россия – компании, предоставляющие широкий спектр основных услуг связи и формирующие более 80% доходов всего российского телекоммуникационного рынка. Несмотря на имеющиеся возможности для развития альтернативных игроков, 5 ключевых участников

рынка претендуют на основную долю в приросте доходов отрасли как за счет географической экспансии и роста в регионах, так и за счет сделок M&A. Ростелеком является безусловным лидером на рынке услуг фиксированной связи и крупнейшим универсальным оператором страны. Ростелеком предоставляет широкий спектр услуг и выходит в новые для себя рыночные сегменты. Компания в минувшем году продолжила устойчивый рост в высокотехнологичных сегментах, развивая услуги широкополосного доступа в Интернет и передачи данных, платного интерактивного телевидения, организации сетей VPN, услуги видеоконференцсвязи, а также интеллектуальные услуги связи. Также Компания сохраняла лидерство на традиционных рынках местной и дальней связи. Компании удалось завоевать позиции безусловного лидера рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти всех уровней, государственных учреждений и организаций.

Ростелеком является безусловным лидером российского рынка Интернет-услуг – одного из наиболее конкурентных сегментов, на которых присутствует Компания. В то время как рынки Москвы и Санкт- Петербурга уже достигли насыщения (более 80% рынка контролируется 5-ю основными игроками), региональные рынки становятся основными драйверами роста услуг ШПД. Для дальнейшего усиления позиций на динамично развивающихся региональных рынках Ростелеком направляет свои силы на развитие своих конкурентных преимуществ, а также на консолидацию региональных активов. На данном рынке конкуренцию Компании составляют как крупнейшие мобильные игроки, консолидировавшие в недавнем прошлом альтернативных фиксированных операторов, так и региональные провайдеры. Вместе с тем Ростелеком обладает значительным преимуществом с точки зрения занимаемых рыночных позиций: ближайший конкурент имеет долю почти в четыре раза меньше. Компания планирует и в дальнейшем укреплять свои лидерские позиции.

На рисунке 2.1 представлена доля рынка, занимаемая операторами по

предоставлению услуг ШПД по состоянию на конец 2015 года.

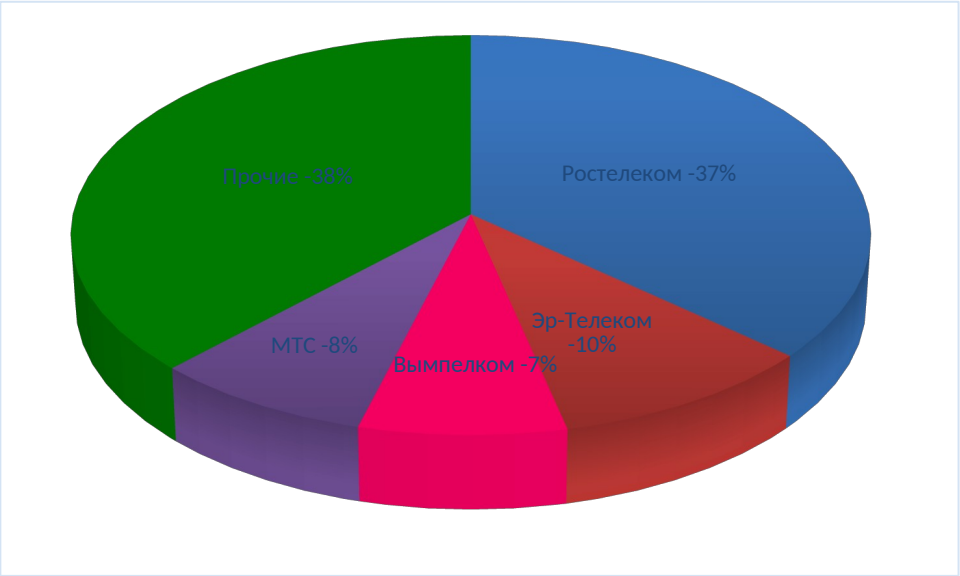

Рисунок 2.1 – Доля рынка операторов, предоставляющих услуги ШПД по состоянию на конец 2015 года

Одним из драйверов телекоммуникационного рынка является сегмент услуг платного телевидения. Ростелеком уверенно входит в тройку лидеров рынка услуг платного ТВ по абонентам, где занимает долю рынка 21% на конец 2015 года. На конец 2014 и 2013 годов доля Компании составляла 23% и 22%, соответственно. Основными конкурентами Компании на данном рынке являются Триколор и ОАО «МТС».

В таблице 2.1 представлена доля рынка операторов, предоставляющих услуги платного ТВ.

Таблица 2.1 – Доля рынка операторов, предоставляющих услуги платного ТВ за 2015 год в России

Операторы платного ТВ	Доля рынка по абонентам,%
1	2
Триколор	29
Ростелеком	21
МТС	8
Эр-Телеком	7
Орион-Экспресс	7
Акадо	3
Вымпелеом	3

Операторы платного ТВ	Доля рынка по абонентам,%
1	2
Прочие	22

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

Одним из ключевых элементов стратегии Ростелекома является стимулирование развития новых продуктов и услуг.

Рассмотрим основные показатели финансово-экономического состояния компании ПАО «Ростелеком» на основе Бухгалтерского баланса на 31 декабря 2014 года (Форма №1) - Приложение 1 и Отчета о финансовых результатах на 31 декабря 2014года (Форма №2) – Приложение 2.

Проанализируем бухгалтерский баланс ПАО «Ростелеком» на основе построения сравнительного аналитического баланса (табл. 2.2.). Аналитический баланс полезен тем, что сводит воедино и систематизирует те расчеты, которые обычно осуществляет аналитик при ознакомлении с балансом.

Таблица 2.2. - Сравнительный аналитический баланс

Наименование статей	код строки	Абсолютные величины		
		2014	2015	изменение (+,-)
1	2	3	4	5
Внеоборотные активы: 1.1. Нематериальные активы	1110	99 892,00	1 095 233,00	995 341,00
1.2 Результаты исследований и	1120	1 191 328,00	1 134 205,00	-57 123,00

Наименование статей	код строки	Абсолютные величины		
		2014	2015	изменение (+,-)
1	2	3	4	5
разработок				
1.2. Основные средства	1150	313 635 534,00	319 851 370,00	6 215 836,00
1.3. Доходные вложения в материальные ценности	1160	9 059 803,00	11 055 472,00	1 995 669,00
1.4. Долгосрочные финансовые вложения	1170	128 389 078,00	151 390 086,00	23 001 008,00
1.5. Прочие веоборотные активы	1120+1190	24 714 632,00	24 917 036,00	202 404,00
Итого по разделу 1	1100	477 090 267,00	509 443 402,00	32 353 135,00
Оборотные активы: 2.1 Запасы	1210+1220	3 656 156,00	3 902 071,00	245 915,00
2.2. Краткосрочная Дебиторская задолженноть	1230	49 899 949,00	44 999 436,00	-4 900 513,00
2.3. Краткосрочные финансовые вложениния	1240	2 276 810,00	7 480 509,00	5 203 699,00
2.4. Денежные средства	1250	15 553 339,00	3 422 103,00	-12 131 236,00
2.5. Прочие оборотные активы	1260	579 355,00	572 974,00	-6 381,00
Итого по разделу 2	1200	71 965 609,00	60 377 093,00	-11 588 516,00
Медленнореализуемые активы	1210+1220+1260	4 235 511,00	4 475 045,00	239 534,00
Наиболее ликвидные активы	1240+1250	17 830 149,00	10 902 612,00	-6 927 537,00
Величина финансово-эксплуатационных потребностей	1210+1230-1520	54 072 271,00		-54 072 271,00
Баланс	1600	549 055 876,00	569 820 495,00	20 764 619,00
3. Капитал и резервы 3.1 Уставный капитал	1310	7 280,00	6 961,00	-319,00
3.2 Добавочный и резервный капитал	1350+1360	129 931 325,00	129 908 747,00	-22 578,00
3.3. Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-23 282 028,00	-11 649,00	23 270 379,00
3.4. Переоценка внеоборотных активов	1340	3 549 684,00	3 188 475,00	-361 209,00
3.5. Нераспределенная	1370	151 896 859,00	146 812 185,00	-5 084 674,00

Наименование статей	код строки	Абсолютные величины		
		2014	2015	изменение (+,-)
1	2	3	4	5
прибыль				
3.6. Резервный капитал	1360	364,00	1 044,00	680,00
Итого по разделу 3	1300	262 103 484,00	279 905 763,00	17 802 279,00
4. Долгосрочные обязательства 4.1 Долгосрочные Заемные средства	1410	138 858 046,00	128 543 249,00	-10 314 797,00
4. 4. Прочие долгосрочные обязательста	1420+1430+1450	28 786 526,00	32 467 880,00	3 681 354,00
Итого по разделу 4	1400	167 644 572,00	161 011 129,00	-6 633 443,00
5. Краткосрочные обязательства 5.1 Заемные средства	1510	53 667 700,00	60 789 934,00	7 122 234,00
5.2 Кредиторская задолженность	1520	54 444 567,00	56 154 316,00	1 709 749,00
5.3 Прочие обязательства	1530+1540+1550	11 195 523,00	11 959 353,00	763 830,00
Итого по разделу 5	1500	119 307 790,00	128 903 603,00	9 595 813,00
Краткосрочные пассивы	1510+1530+1540	64 863 223,00	72 749 287,00	7 886 064,00
Всего заемных средств	1410+1510	192 525 746,00	189 333 183,00	-3 192 563,00
Итого баланса	1700	549 055 847,00	569 820 495,00	20 764 648,00
Рабочи капитал	1200-1500	-47 342 181,00	-68 526 510,00	-21 184 329,00
Величина собственных средств в обороте	1300-1100	-214 986 783,00	-229 537 639,00	-14 550 856,00

Как видно из таблицы 2.2, за отчетный период активы организации возросли на 20 764 619,00 руб., в том числе за счет рост объема внеоборотных активов на 32 353 135,00 руб., при этом произошло снижение оборотных активов на 11 588 516,00. Необходимо отметить, что в 2015 году произошло снижение нераспределенной прибыли на 5 084 674,00 рублей, причиной чему стала эмиссия в ценные бумаги в 2015 году.

Долгосрочные заемные средства в 2015 году снизились на 10 314 797,00, при этом краткосрочные заемные средства возросли на 7 122 234,00, что может говорить о переводе заемных долгосрочных средств в

краткосрочные в связи с подходом срока гашения кредита, а также о гашении заемных средств.

Задача анализа ликвидности баланса возникает с необходимостью оценки платежеспособности предприятия.

Так анализ ликвидности баланса ПАО «Ростелеком» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ ликвидности баланса ПАО «Ростелеком»

Актив	На начало перида	На конец периода	Пассив	На начало перида	На конец периода	Платежный излишек или недостаток (+, -)	
1	2	3	4	5	6	7=2-5	8=3-6
Наиболее ликвидные активы А1	17 830 149,00	10 902 612,00	Наиболее срочные обязательтства П1	54 444 567,00	56 154 316,00	-36 614 418,00	47 517 030,00
Быстрореализуемые активы А2	49 899 949,00	44 999 436,00	Краткосрочнве активы П2	53 667 700,00	60 789 934,00	-3 767 751,00	48 767 187,00
Медленнореализуемые активы А3	4 235 511,00	4 475 045,00	Долгосрочные активы П3	178 840 095,00	172 970 482,00	-174 604 584,00	179 079 629,00
Труднореализуемые активы А4	477 090 267,00	509 443 402,00	Постоянные пассивы П4	262 103 484,00	279 905 763,00	214 986 783,00	294 456 619,00
Баланс	549 055 876,00	569 820 495,00	Баланс	549 055 876,00	569 820 495,00	0	0

Как мы видим три неравенства не соблюдаются, что о говорит о недостаточной ликвидности баланса. Несоответствие первых трех неравенств и выравнивание информации только по четвертому, говорит о том, баланс общества не ликвиден и ПАО «Ростелеком» сможет погасить постоянные обязательства только при условии реализации труднореализуемых активов.

Остановимся более подробно на показателях платежеспособности Общества, данные приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели платежеспособности ПАО «Ростелеком»

Наименование показателя	Способ расчета	Нормальное ограничение	На начало периода	На конец периода	Изменение
1	2	3	4	5	6
1. Общий показатель платежеспособности	L1 = (с.1250 +(0,5*1230)+(0,3*(1210+1192+1260)))/(1520+(0,5*(1510+1550)) +(0,3*(1400+1530+1540)))	L1 >= 1	0,31	0,2	-0,11
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	L2= (1250+1240)/(1520+1550)	L2 >= 0,1 - 0,7	0,33	0,19	-0,14
3. Коэффициент "критической оценки"	L3 = (1230+ +1240+1250)/(1510+ 1520+1550)	Допустимое 0,7 - 0,8, желательно L3 = 1	0,63	0,48	-0,15
4. Коэффициент текущей ликвидности	L4= 1200/(1510+1520+1550)	Необходимое значение 1,5; оптимальное L4 = 2,0 - 3,5	0,67	0,52	-0,15
5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала	L5 = 1210/(1200-1510-1520-1550)	Уменьшение показателя в динамике - положительный факт	-0,10	-0,068	0,032
6. Доля оборотных средств в активах	L6 = 1200/1600	L6 >=0,5	0,13	0,11	-0,02
7. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	L7 = (1300-1190)/1200	L6 >=0,1 (чем больше, тем лучше)	3,29	4,14	0,85

Так, из таблицы 2.4 мы видим опять-таки подтверждение того, что общество имеет не достаточно платежеспособный баланс, о чем нас свидетельствует общий коэффициент платежеспособности. При этом необходимо отметить и снижение коэффициента абсолютной ликвидности на 0,14, что опять подтверждает снижение объема ликвидных активов. Об этом же свидетельствует коэффициент «критической оценки». Значение коэффициента далеко от идеального, при этом в 2015 году произошло и его снижение на 0,15. Коэффициент текущей ликвидности в свою очередь

говорит о том, что мобилизовав все оборотные средства предприятие сможет погасить в 2015 году всего 52% обязательств по кредитам и расчетам, что в свою очередь подтверждает неплатежеспособность Общества. Отрицательный коэффициент маневренности в свою очередь показывает, что весь функционирующего капитала обездвижен и положительного эффекта в 2015 году не наметилось.

При этом необходимо отметить высокую обеспеченность Общества собственными средствами, о чем говорит коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Рассмотрим вероятность банкротства по модели Эдварда Альтамана.

Так Z 5 = 1,2 ((текущие активы – текущие обязательства) /(все обязательства) + 1,4 ((Нераспределенная прибыль)/ все авктивы) + 3,3 ((прибыль до уплаты % и налогов)/(все активы) + 0,6 ((рыночная стоимость обыкновенных и привилегированных акций)/все активы) + 1 (Объем продаж)/(все актив)) = 1,139

Как мы видим данный коэффициент показывает, что вероятность банкротства возможно, но при определенных обстоятельствах.

Рассмотрим далее показатели финансовой устойчивости, данные приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатель финансовой устойчивости ПАО «Ростелеком»

Наименование показателя	Способ расчета	Нормальное ограничение	На начало периода	На конец периода	Отклонение
1	2	3	4	5	6
Коэффициент капитализации (плечо финансоого рычага)	U1 = (1400+1500)/1300	Не выше 1,5	1,09	1,04	-0,06
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	U2 = (1300 - 1100)/1200	Нижняя граница 0,1; U2 >=0,5	-2,99	-3,80	-0,81
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	U3 = 1300/1700	0,4<=U3=<0,6	0,48	0,49	0,01

Коэффициент финансирования	U4 = 1300/(1400+1500)	U4 >=0,7 opt = 1,5	0,91	0,97	0,05

Так коэффициент капитализации говорит о том, сколько заемных средств организация привлекла на 1 рубль вложенных в активы денежных средств. Норма данного коэффициента до 1,5. В нашем случае это говорит о высоком уровне капитализации. Аналогичную картину нам показывает и коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования.

Коэффициент финансирования в свою очередь показывает, то что в 2015 году возрос коэффициент финансирования.

Далее рассмотрим коэффициенты деловой активности, приведенные в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Коэффициенты деловой активности

Наименование коэффициента	Способ расчета	На начало периода	На конец периода	Изменение
1	2	3	4	5
А. Показатели оборачиваемости				
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	2110 (форма 2)/ (1100+1200)(форма 1)	0,53	0,50	-0,03
Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств	2110 (форма 2)/1200 (форма 1)	4,03	4,69	0,66
Коэффициент отдачи нематериальных активов	2110 (форма 2)/ 1110 (форма 1)	2 905,19	258,55	-2 646,64
Фондоотдача	2110(форма 2) / 1150 (форма 1)	0,93	0,89	-0,04
Коэффициент отдачи собственного капитала	2110 (форма 2) / 1300 (форма 1)	1,11	1,01	-0,10
Б. Показатели управления активами				
Оборачиваемость материальных средств (запасов)	1210 (форма 1)*t/ 2110 (форма 2)	0,01	0,02	0,00
Оборачиваемость денежных средств	1250 (форма 1) * t/2110 (форма 2)	0,05	0,01	-0,04
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах	2110 (форма 2)/ 1520 (форма 1)	0,08	5,04	4,96

Наименование коэффициента	Способ расчета	На начало периода	На конец периода	Изменение
1	2	3	4	5
Срок погашения дебиторской задолженности	1520 (форма 1) / 2110 (фора 2)	0,19	0,19	0,00

Отметим, что коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача) снизился 2015 году на 0,03. При этом возросла скорость оборота всех оборотных средств, снизился коэффициент использования нематериальных активов в 2015 году, незначительно снизилась фондоотдача, снизилась оборачиваемость средств в расчетах.

Остановимся более подробно на анализе формы 2 отчетности – отчета о финансовых результатах.

Анализ показателей, характеризующих прибыльность представлен в Таблице 2.7

Таблица 2.7 – Анализ прибыли ПАО «Ростелеком»

Показатель	2014		2015		Изменение (+); (-)	
	Тыс. руб.	Уд. вес,	Тыс. руб	Уд. вес,	Тыс. руб	Темп роста
1	2	3	4	5	6	7
Доходы – всего	290205425	100,00	283169510	100	-7035915	0
Себестоимость	264955187	91,30	258527529	91,30	-6427658	0,00
Валовая прибыль	41500335	14,30	32907964	11,62	-8592371	-2,68
Управленческие расходы	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Прибыль от продаж	41500335	14,30	32907964	11,62	-8592371	-2,68
Доходы от участия ы других организациях	7438976	2,56	318900	0,11	-7120076	-2,45
Проценты к получению	1672199	0,58	2526726	0,89	854527	0,32
Проценты к уплате	14015425	4,83	15582622	5,50	1567197	0,67
Прочие доходы	29850528	10,29	21125063	7,46	-8725465	-2,83
Прочие расходы	30637141	10,56	15705457	5,55	-14931684	-5,01
Прибыль до налогообложения	35809472	12,34	25590574	9,04	-10218898	-3,30
Текущий налог на прибыль	6648687	2,29	4898788	1,73	-1749899	-0,56

Показатель	2014		2015		Изменение (+); (-)	
	Тыс. руб.	Уд. вес,	Тыс. руб	Уд. вес,	Тыс. руб	Темп роста
Изменение ОНО	2598070	0,90	1629324	0,58	-968746	-0,32
Изменение ОНА	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Прочие	2711267	0,93	2502050	0,88	-209217	-0,05
Чистая прибыль	29273982	10,09	21564515	7,62	-7709467	-2,47

Так анализ таблицы 2.7 показал, что в 2015 году в ПАО «Ростелеком» произошло снижение выручки на 7035915 тыс. руб., что оказало влияние на снижение чистой прибыли на 7709467 тыс. рублей. При этом необходимо отметить, что доля себестоимости в структуре прибыли не изменилась. Прочие доходы снизились на 8725465 тыс. руб,. при этом снизились и прочие расходы на 14931684 тыс. руб., что привело к снижению прочих расходов и доходов в структуре на 5,01% и 2,83% соответственно.

На рисунке 2.2 представлена динамика финансовых показателей по форме 2.

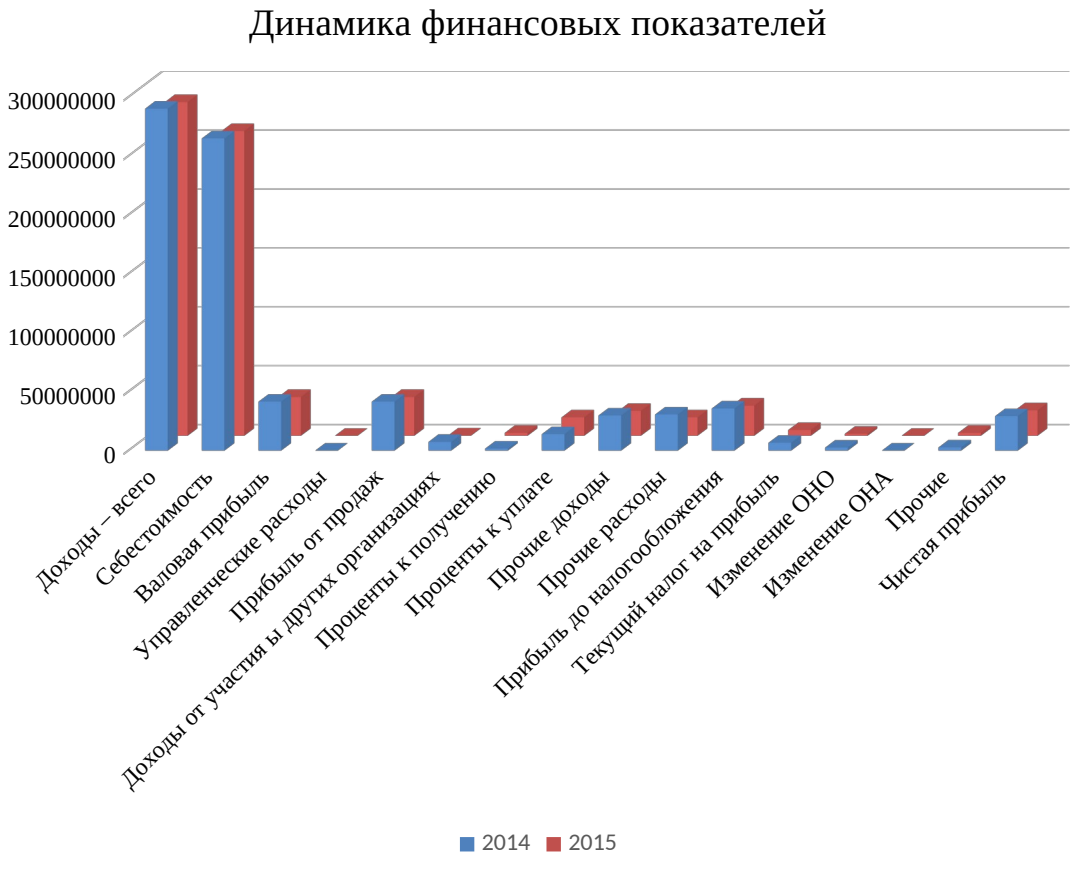

Рисунок 2.2 – Динамика финансовых показателей

В таблице 2.8 рассмотрим рентабельность деятельности ПАО «Ростелеком».

Таблица 2.8 – Рентабельность деятельности ПАО «Ростелеком»

Наименование коэффициента	Способ расчета	На начало периода	На конец периода	Изменение
1	2	3	4	5
Рентабельность продаж	R1=(прибыль от продаж 2200/ выручку от продаж 2110) *100;	14,30	11,62	-2,68
Чистая рентабельность	R3= (чистая прибыль 2400 / выручка от продаж 2110) * 100%	10,09	7,62	-2,47
Рентабельность собственного капитала	R5= (Чистая прибыль 2400/средняя стоимость собственного капитала 1300)*100%	11,17	7,70	-3,46

Так мы видим, что рентабельность продаж в 2015 году у Общества снизилась на 2,68%, также произошло снижение и рентабельности собственного капитала на 3,46%, что говорит о снижении эффективности использования собственного капитала. При этом отметим снижение и чистой рентабельности на 2,47%. Что говорит о снижении эффективности деятельности общества.

2.2 Анализ видов деятельности ПАО «Ростелеком»

Для того чтобы провести анализ видов деятельности ПАО «Ростелеком» необходимо провести анализ видов деятельности по выручке. Проведем анализ выручки общества по статьям доходов в таблице 2.8 с целью выявления причин снижения выручки.

Таблица 2.9 – Анализ выручки ПАО «Ростелеком»

Статья	2015	2014	Отклонения	
			Абсолютное, +/-	Относительное, %
1	2	3	4	5
Предоставление услуг местной телефонной связи	70 987 820	76 862 686	-5 874 866	92,36
Услуги широкополосного доступа интернет	60 473 202	57 381 871	3 091 331	105,39
Услуги присоединения и пропуска трафика (кроме интернета)	29 614 900	28 436 306	1 178 594	104,14
Услуги в сети передачи данных	25 718 256	26 201 664	-483 408	98,16
Услуги платного телевидения и радиовещания	19 902 388	16 101 825	3 800 563	123,60
Предоставление услуг зоновой телефонной связи	11 864 987	13 897 860	-2 032 873	85,37
Предоставление каналов (трактов) в пользование	10 505 147	10 762 395	-257 248	97,61
Предоставление услуг междугородней телефонной связи	8 889 056	10 928 528	-2 039 472	81,34
Предоставление места в телефонной канализации	6 065 661	5 735 748	329 913	105,75
Предоставление услуг международной телефонной связи	3 598 288	3 663 254	-64 966	98,23
Интеллектуальные услуги связи	2 471 070	2 767 496	-296 426	89,29
Услуги подвижной радиотелефонной связи	0	3 661 818	-3 661 818	0,00
Прочие услуги связи	8 436 754	8 553 736	-116 982	98,63
Всего доходов от услуг связи	258 527 529	264 955 187	-6 427 658	97,57
Доходы от оказания услуг по проекту "Информационное общество"	7 170 800	5 812 279	1 358 521	123,37
Услуги по размещению, эксплуатационному обслуживанию оборудования сторонних организаций	5 717 716	6 066 682	-348 966	94,25
Предоставление имущества в аренду	5 703 052	5 269 499	433 553	108,23
Доходы от продажи товаров	3 710 118	4 795 368	-1 085 250	77,37
Доходы от прочей реализации	2 340 295	3 306 410	-966 115	70,78
Итого доход от непрофильной деятельности	24 641 981	25 250 238	-608 257	97,59

Статья	2015	2014	Отклонения	
			Абсолютное, +/-	Относительное, %
Итого доход от обычных видов деятельности	283 169 510	290 205 425	-7 035 915	97,58

Так, анализ таблицы 2.9 показал, что выручка от услуг связи в 2015 году снизилась на 2,43% или на 6 427 658 тыс. рублей. Основное влияние на это оказало снижение выручки по услугам в сети передачи данных на 2%, снижение услуг по предоставлению услуг зоновой телефонной связи на 15%, услуг по предоставлению каналов (трактов) в пользование на 3%, услуг по предоставлению междугородней телефонной связи на 19 %, услуг по предоставлению каналов (трактов) в пользование на 3%, услуги по предоставлению международной телефонной связи на 2 %, интеллектуальные услуги связи на 11%. При этом надо отметить, что услуги присоединения и пропуска трафика (кроме интернета) возросли на 4%, услуги платного телевидения и радиовещания на 23,6 %.

В части доходов от непрофильной деятельности нужно отметить, что в 2015 году произошло снижение выручки на 2,5 %, на что оказало влияние снижение доходов от продаж на 23% и снижение доходов от прочей реализации на 30%. При этом отметим, что доходы от оказания услуг по проекту "Информационное общество" возросли на 23%, а доходы от предоставления имущества в аренду на 8%.

Таким образом в целом по обществу в 2015 году произошло снижение выручки как по основному, так и по непрофильным видам деятельности.

В ходе анализа видов деятельности общества, рассмотрим структуру видов деятельности ПАО «Ростелеком» в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Структура видов деятельности ПАО «Ростелеком»

Статья	2015		2014		Отклонения	
	Сума. Тыс. руб	%	Сума. Тыс. руб	%	Абсолютное, +/-	Относительное, %
1	2	3	4	5	6	7
Доход от основного вида деятельности "предоставление услуг связи"	258 527 529	91,30	264 955 187	91,30	-6 427 658	0,00
Доход от непрофильной деятельности, в том	24 641 981	8,70	25 250 238	8,70	-608 257	0,00

числе:						
Итого доход от обычных видов деятельности	283 169 510	100,00	290 205 425	100,00	-7 035 915	0,00

Анализ таблицы 2.10 показал, что доход от основного вида деятельности общества занимает основное положение в структуре дохода по видам деятельности общества и составляет 91,3%, причем структура доходов в 2015 году по сравнению с 2014 годом не изменилась. Доходы от непрофильной деятельности составили 8,7% как 2015, так и 2014 годах.

Данная стабильность структуры видов деятельности компании говорит о стабильной деятельности ПАО «Ростелеком».

Проведем анализ структуры непрофильных видов деятельности общества в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ структуры непрофильных видов деятельности

Статья	2015		2014		Отклонения	
	Сума. Тыс. руб	%	Сума. Тыс. руб	%	Абсолютное, +/-	Относительное, %
1	2	3	4	5	6	7
Доход от непрофильной деятельности, в том числе:	24 641 981	100,00	25 250 238	100,00	-608 257	0,00
Доходы от оказания услуг по проекту "Информационное общество"	7 170 800	29,10	5 812 279	23,02	1 358 521	6,08
Услуги по размещению, эксплуатационному обслуживанию оборудования сторонних организаций	5 717 716	23,20	6 066 682	24,03	-348 966	-0,82
Предоставление имущества в аренду	5 703 052	23,14	5 269 499	20,87	433 553	2,27
Доходы от продажи товаров	3 710 118	15,06	4 795 368	18,99	-1 085 250	-3,94
Доходы от прочей реализации	2 340 295	9,50	3 306 410	13,09	-966 115	-3,60

Анализ показал, что основной объем выручки по непрофильным видам деятельности приходится на доходы от оказания услуг по проекту

"Информационное общество" 29,10 % в 2015 году, причем в 2015 году наметился рост в структуре на 6,08%. Услуги по размещению, эксплуатационному обслуживанию оборудования сторонних организаций находятся на втором месте и составляют 23,2% в общей структуре непрофильных доходов. Доходы от предоставления имущества в аренду составляет 23,14 % в 2015 и по сравнению с 2014 годом, в 2015 году произошел рост в структуре на 2,27%. При этом доходы от продажи товаров и от прочей реализации в 2015 году снизились на 3,94% и 3,6% соответственно.

График структуры представлен на рисунке 2.3.

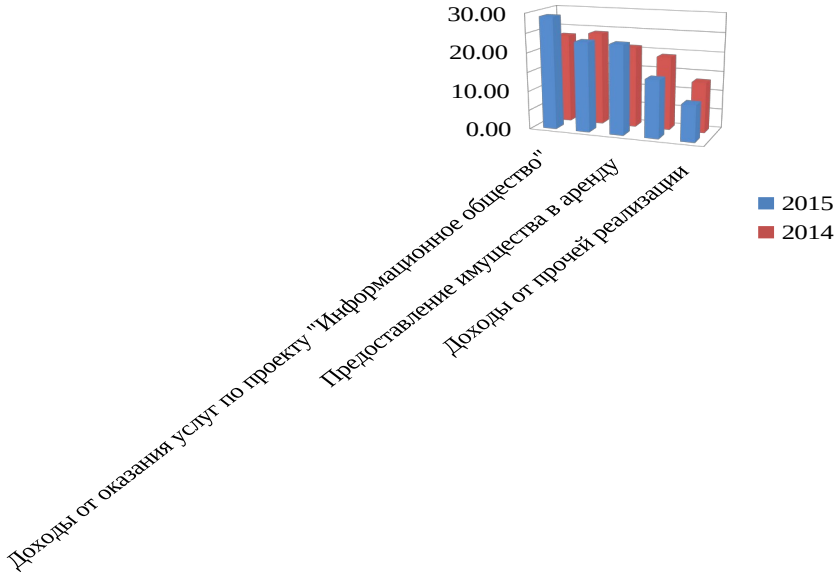

Рисунок 2.3 – Структура доходов от непрофильного вида деятельности ПАО «Ростелеком» в 2014-2015 годах

Так очевидный рост в структуре доходов в 2015 году произошел по статьям: доходы от оказания услуг по проекту "Информационное общество" и доходы от предоставления имущества в аренду. По остальным статьям видно снижение в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

2.3 Определение перспективных направлений деятельности ПАО «Ростелеком»

Для оценки перспективных направлений деятельности ПАО

«Ростелеком» рассмотрим основной вид деятельности общества услуги по предоставлению более подробно.

Для этого проведем анализ вида деятельности общества по направлениям в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ вида деятельности по предоставлению услуг связи по направлениям.

Статья	2015	2014	Изменение	
			абсолютное	относительное
1	2	3	4	5
Предоставление услуг местной телефонной связи	70 987 820	76 862 686	-5 874 866	92,36
Услуги широкополосного доступа интернет	60 473 202	57 381 871	3 091 331	105,39
Услуги присоединения и пропуска трафика (кроме интернета)	29 614 900	28 436 306	1 178 594	104,14
Услуги в сети передачи данных	25 718 256	26 201 664	-483 408	98,16
Услуги платного телевидения и радиовещания	19 902 388	16 101 825	3 800 563	123,60
Предоставление услуг зоновой телефонной связи	11 864 987	13 897 860	-2 032 873	85,37
Предоставление каналов (трактов) в пользование	10 505 147	10 762 395	-257 248	97,61
Предоставление услуг междугородней телефонной связи	8 889 056	10 928 528	-2 039 472	81,34
Предоставление места в телефонной канализации	6 065 661	5 735 748	329 913	105,75
Предоставление услуг международной телефонной связи	3 598 288	3 663 254	-64 966	98,23
Интеллектуальные услуги связи	2 471 070	2 767 496	-296 426	89,29
Услуги подвижной радиотелефонной связи	0	3 661 818	-3 661 818	0,00
Прочие услуги связи	8 436 754	8 553 736	-116 982	98,63
Всего доходов от услуг связи	258 527 529	264 955 187	-6 427 658	97,57

Анализ таблицы 2.12 показал, что в общем по услугам связи в 2015 году произошло снижение на 2,43% на что оказали влияние следующие направления деятельности:

- снижение выручки по предоставлению услуг местной телефонной связи на 7,64%;

- снижение выручки по услугам в сети передачи данных на 2%;

- снижение выручки по предоставлению услуг зоновой телефонной связи на 14,63%;

- снижение выручки по предоставлени услуг междугородней телефонной связи на 18,66%

- снижение выручки по предоставлению услуг международной телефонной связи на 1,5%;

- снижение выручки по интелектуальным услугам связи на 10,8%;

- снижение выручки прочих услуг связи на 1,5%.

Однако необходимо отметить и направления вида деятельности по которым произошел в 2015 году рост:

- Услуги широкополосного доступа интернет на 5,39%;

- Услуги присоединения и пропуска трафика (кроме интернета) на 4,14%;

- Услуги платного телевидения и радиовещания на 23,6%;

- Предоставление места в телефонной канализации на 5,75%.

Далее проведем анализ структуры основного вида деятельности, выявим наиболее перспективные направления деятельности общества в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ структуры основного вида деятельности ПАО «Ростелеком»

Статья	Структура,%		Изменение , +/-
	2015	2014	
1	2	3	4
Предоставление услуг местной телефонной связи	27,46	29,01	-1,55
Услуги широкополосного доступа интернет	23,39	21,66	1,73
Услуги присоединения и пропуска трафика (кроме интернета)	11,46	10,73	0,72
Услуги в сети передачи данных	9,95	9,89	0,06
Услуги платного телевидения и радиовещания	7,70	6,08	1,62
Предоставление услуг зоновой телефонной связи	4,59	5,25	-0,66
Предоставление каналов (трактов) в пользование	4,06	4,06	0,00
Предоставление услуг междугородней телефонной связи	3,44	4,12	-0,69

Статья	Структура,%		Изменение , +/-
	2015	2014	
1	2	3	4
Предоставление места в телефонной канализации	2,35	2,16	0,18
Предоставление услуг международной телефонной связи	1,39	1,38	0,01
Интеллектуальные услуги связи	0,96	1,04	-0,09
Услуги подвижной радиотелефонной связи	0,00	1,38	-1,38
Прочие услуги связи	3,26	3,23	0,04
Всего доходов от услуг связи	100,00	100,00	0,00

Анализ таблицы 2.13 показывает, что основными направлениями деятельности общества являются предоставление услуг местной телефонной связи, которое занимает 27,46 % от общего объема выручки общества по основному виду деятельности. Услуги широкополосного доступа интернет занимают 23,39 % от общего объема выручки по основному виду деятельности. Услуги присоединения и пропуска трафика, услуги в сети передачи данных, услуги платного телевидения и радиовещания занимают 11,46 %, 9,75%, и 7,70% соответственно, остальные направления деятельности занимают менее 5% от общего объема выручки.

Выручка в структуре основного вида деятельности по предоставлению услуг местной телефонной связи в 2015 году снизилось на 1,55%, что произошло в результате роста выручки в структуре по услугам широкополосного доступа интернет, также произошел рост в структуре выручки и по услугам платного телевидения и радиовещания.

На рисунке 2.4 представлена динамика изменения структуры выручки основного вида деятельности.

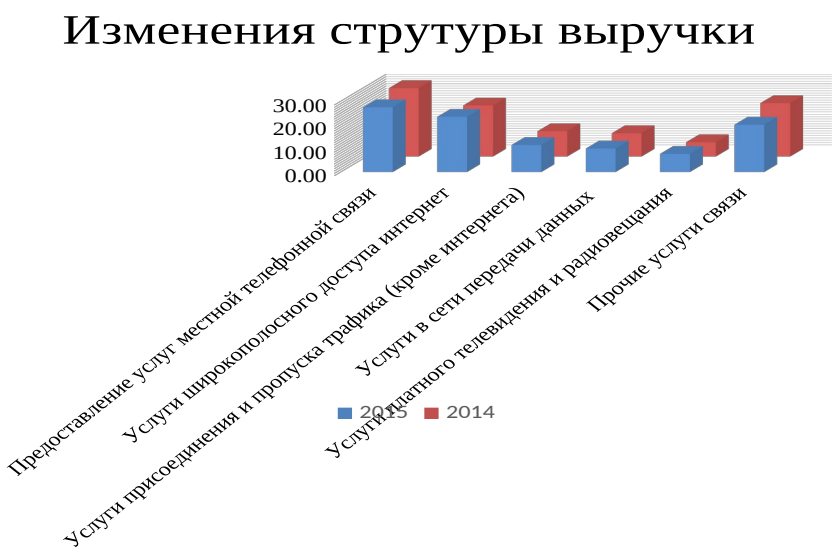

Рисунок 2.4. – Изменения структуры выручки по основному виду деятельности ПАО «Ростелеком

Таким образом, анализ структуры направлений по основному виду деятельности показал, что наиболее перспективными направлениями являются:

- Услуги широкополосного доступа интернет;
- Услуги присоединения и пропуска трафика (кроме интернета);
- Услуги в сети передачи данных;
- Услуги платного телевидения и радиовещания.

Предоставление услуг местной телефонной связи также перспективное направление, так как занимает основную долю выручки в общем объеме основного вида деятельности Общества по предоставлению услуг связи, однако в последнее время наметилась тенденция к снижению объема выручки по данному направлению.

3 Разработка мероприятий по расширению деятельности ПАО «Ростелеком»

3.1 Основные мероприятия по расширению видов деятельности ПАО «Ростелеком»

Внедрение системы электронного документооборота в рамках анализируемой организации допускает наличие многочисленных рисков, среди которых:

- организационные риски,
- административные риски,
- субъективные риски,
- технологические риски.

Проанализируем каждую из групп более подробно. Организационные риски, как правило, связаны с отсутствием или некорректной постановкой целей и задач проекта. Обычно руководители не всегда осознают возможности, а также особые преимущества электронных систем. Следствием этого риска является отсутствие понимания, каких результатов ожидать от проекта, какие показатели его считать успешными.

Если руководство организации не может сформулировать конкретно, что они хотят получить от СЭД, то, конечно, невозможно будет и четко спланировать проект: его этапы, необходимые ресурсы, показатели качества, ожидаемый результат.

Недостаточное планирование – еще один существенный организационный риск, который особенно опасен тем, что возникает именно на начальной стадии проекта. В свою очередь, он ведет к тому, что отсутствует или не работает система контроля выполнения работ и сроков реализации этапов проекта.

Следующий из организационных рисков – это несогласованность действий участников внедрения в процессе выполнения работ. Особенно

высок этот риск, когда в проекте участвует несколько сторон, например компания-заказчик, компания-исполнитель, соисполнители.

Следует отметить, что нередки разногласия между IT-службой и предметными специалистами, службой документационного обеспечения управления, которые по-разному видят способы достижения целей проекта, смотрят на предмет автоматизации (документационное обеспечение управления) под разными углами зрения, обладают разной степенью готовности к изменениям. Проект, в котором каждый тянет в свою сторону, редко бывает успешным.

Отсутствие или неэффективное управление коммуникациями внутри проекта, недостаточное информирование сотрудников компании о ходе работ и текущих результатах влечет за собой возникновение субъективных рисков.

Административные риски проявляются в недостаточном внимании высшего руководства к проекту. Довольно часто происходят случаи, когда руководитель компании вспоминает о проекте, только подписывая растущие счета на его ведение. Следствием такого пренебрежения становится пассивность линейных руководителей и простых сотрудников.

Загруженность работников компании, занятых в проекте, задачами по основной деятельности. Слабая вовлеченность в проект работников компании. Система внедряется для компании и пользоваться ею будут работники компании, поэтому чем выше их активность в проекте, тем выше вероятность, что нововведения будут приняты позитивно и будут соответствовать ожиданиям персонала.

Субъективные риски являются сложно управляемыми и прогнозируемыми. Несмотря на значительное развитие информационных технологий в российских компаниях за последнее десятилетие, отсутствие навыков использования ПК, низкая культура работы с информацией в электронном виде по-прежнему остаются существенным препятствием на пути внедрения автоматизированных систем. В результате персонал приходится обучать работе с компьютером, прежде чем внедрять СЭД.

Технологические риски представляют собой увеличение нагрузки на серверы и хранилища информации. В результате имеющаяся ИТ-инфраструктура может оказаться неготовой к новым методам работы, что приведет к низкой работоспособности системы, зависанию, сбоям и пр., длительная работа с документами за устаревшими мониторами будет утомительной и даже вредной для сотрудников.

Недостаточное исследование потребностей компании может привести к тому, что на стадии внедрения или уже эксплуатации выяснится, что функциональность системы не соответствует ожиданиям: не поддерживает требуемые сценарии работы, не предоставляет нужную функциональность или, наоборот, является слишком сложной, при этом в реальной работе используется минимум возможностей.

Затруднит работу по внедрению СЭД отсутствие нормативной базы, неформализованные бизнес-процессы, так как при отсутствии четких правил работы, единых регламентов документооборота невозможна и эффективная эксплуатация системы.

Не стоит уповать на то, что автоматизация бизнес-процессов устранит проблемы несогласованности работы участников процесса, ошибки в адресации документов, затягивание сроков исполнения и пр., если все эти проблемы не будут решены до ее внедрения.

Все эти риски могут как существенно затянуть проект, так и серьезно повлиять на ожидаемый результат и даже повлечь за собой прекращение проекта. Возможен также еще один негативный сценарий: внедренная с большим трудом и финансовыми затратами система не будет эффективно использоваться и в конце концов будет заменена чем-то другим.

Российская Федерация, вступив в информационное пространство мира с использованием информационных сетей, столкнулась с достаточно большой проблемой, которая касается обеспечения необходимого уровня безопасности разных информационных систем, а также информационных ресурсов. В связи с активным развитием мировых систем по передаче данных

и интернет-ресурсов, своеобразных информационных систем, а также электронных тематических библиотек, проблема защиты информации становится все более актуальной. Темп роста интернет-ресурсов в Российской Федерации за последние два или три года не уступают мировым и даже превосходят среднеевропейские темпы роста. При этом, те средства защиты информации в интернет-пространстве, которые используются на данный момент, абсолютно не удовлетворяют нынешние потребности. В основном, это связано с организационно-технологическими причинами. Определяющий фактор в процессах интеграции разных информационных систем, а также ресурсов в своеобразное единое информационное пространство – это, прежде всего, обеспечение высокого уровня информационной безопасности.

Последняя должна включать комплекс мероприятий, а также своеобразных технических решений в разрезе проблемы защиты информации. К ним относятся следующие: защита от нарушения функционирования сети с помощью влияния на большинство информационных каналов, каналов сигнализации, управления и возможности удаленной загрузки всех необходимых баз данных; также здесь необходимо учитывать возможности коммуникационного оборудования, системного и прикладного программного обеспечения; защита от неблагоприятного доступа к источникам информации с помощью обнаружения и дальнейшей ликвидации использования пользователями каких-либо ресурсов сети. Имеется в виду несанкционированное использование информационными источниками. Оно приводит к нарушению общей целостности сети, а также информации, представленной в ней.

Это ведет непосредственно к изменению функционирования всех отдельных подсистем распределения информации; проведение мероприятий от разрушения необходимых средств защиты информации с возможностью дальнейшего доказательства не правомочности действий определенного количества пользователей, а также обслуживающего персонала всей

информационной сети; защита от внедрения каких-либо программных «вирусов» или «закладок» в используемых продуктах в системе или технических средствах.

В целом, построение всей системы безопасности информационной и технической сети предполагает достижение такой цели: предотвращение/снижение возможного причиненного ущерба, который нанесен (или может быть нанесен) в результате информационной атаки на компьютерную сеть. Ценные файлы или же конфиденциальная информация, которые могут быть также уничтожены, серверы/другое оборудование обычно приводят в нерабочее состояние. И на дальнейшее их полное восстановление требуется, как правило, несколько дней.

Также защита информационной сети предусматривает поддержку репутации или имиджа организации от возможного ущерба в результате: - негативного изменения (или вовсе удаления) содержимого страниц на WWW-сервера какими-либо третьими лицами, - размещения объемов информации различными лицами под чужим авторством («никами»); - появления в свободном публичном доступе информации, которая нежелательна для распространения широкой аудитории (или вовсе секретная). Процессы защиты информации в мировой сети интернет - пространства имеет свою определенную специфику, которая отличается от подобной проблемы, которая может возникнуть в локальных компьютерных сетях. Важная отличительная особенность процессов, направленных на защиту информации в мировой интернет - сети – это то, что непосредственно все процедуры защиты объемов информации выполняются программно-аппаратными средствами. Указанная проблема при этом не может быть решена с помощью обычного физического ограничения доступа пользователей к компьютерам или их доступа к оборудованию. В мировой сети потенциальная возможность доступа к информационным ресурсам присуща практически для каждого пользователя сети, которые могут находиться в любой точке Земли, так как сам момент доступа к той/иной

информации невозможно предсказать заранее. Вторая особенность проблемы – это достаточно высокая скорость развития в Интернет - сети программного обеспечения, а также информационных технологий. Следует учесть, что новые технологии по преодолению систем защиты представленной информации появляются в Интернет - пространстве, как минимум, каждые полгода.

Таким образом, набор используемых средств для обеспечения высокого уровня защиты информации должен изменяться, как минимум, каждые два-три месяца. В настоящее время в Интернет - пространстве все больше появляется скандалов, связанных с незаконным использованием или порчей информационных объемов. Информационная безопасность интернет-ресурсов в основном определяется такими особенностями, как базовые коммуникационные (TCP/IP) и операционные платформы (UNIX). Для первых характерна высокая совместимость с разными каналами по физической природе/скоростным характеристикам, с широким кругом используемых аппаратных платформ. Как правило, указанный протокол в равной мере эффективно работает в локальных/региональных, а также глобальных сетях. Совокупность вышеописанных характеристик делает интернет - технологии в целом уникальным средством для возможного создания и дальнейшей интеграции огромных по объемам хранения информационных систем. В информационных системах, размещенных в Интернет - пространстве РФ, по сравнению с классическими системами своеобразной архитектуры «клиент-сервер» все возникающие вопросы касательно информационной безопасности можно решить намного быстрее и проще. Это связано, прежде всего, со следующими особенностями: достаточно большая часть из всех представленных информационных ресурсов является централизованной, то есть их, как правило, предоставляет отдельный сервер. В данном случае централизованными ресурсами намного легче управлять, а также защищать; для эффективного обмена объемами информации между отдельными рабочими станциями, а также центральным

сервером используется в большинстве случаев протокол TCP/IP. Для него разработана система (или комплекс) защитных средств, которые включают также и криптографические способы; на отдельных рабочих станциях выполняется только просмотр интернет-ресурсов (так называемый «WWW просмотрщик»), а также программы отображения отдельных веб-документов, полученных из центрального сервера, которые загружаются непосредственно с него.

Решение вышеописанной проблемы защиты информации состоит, как правило, в использовании организационно-технологических (или, по другому, административных), технических/программных мероприятий. Также активно используется настройка профилактической работы среди всех пользователей интернет - пространства для дальнейшего уменьшения несанкционированного и нежелательного доступа к объемам информации, представленной на защищенных серверах в интернете. В целом вся разработанная система защиты массивов информации в РФ строится на: так называемой конверсии технологий безопасности информации, ее защиты, а также защиты информационных систем и телекоммуникационной среды от нежелательного использования или же воздействий со стороны интернет - пользователей; на процессе обеспечения защиты ресурсов, за счет так называемого параллельного доступа к основным (управляющим) базам информационных данных и дальнейшей проверки уровня полномочий при обращении к указанным ресурсам интернет - сети; на процессе реконфигурации информационных сетей, а также узлов и отдельных каналов связи; на организации отдельных замкнутых информационных подсетей и конкретных адресных групп; на процессе развития защищённых персональных компьютеров или же отдельных локальных информационно-вычислительных сетей.

В данном случае могут рассматриваться отдельные сегменты корпоративной сети (что, в принципе, достаточно важно как разработчиков, так и самих информационных систем); на процессах, направленных на

обеспечение защиты технических средств, которые используются, а также помещений, находящихся в эксплуатации от возможных попыток утечки информации по многочисленным каналам; на мероприятиях по развитию и рациональному использованию технологий подтверждения оригинальности объектов информационных данных, базы пользователей, а также используемых источников сообщений; на процессах, направленных на использование отдельных протоколов шифрования так называемых IP-пакетов, конкретных систем шифрования учётных записей или же непосредственно прав доступа к объёмам информации. Тут может использоваться передача информационных данных с использованием специальных секретных ключей; комплексе мероприятий, основная задача которых – применение своеобразных технологий обнаружения целостности всех объектов информационных данных. Таким образом, реализация указанной системы защиты информации, а также информационных ресурсов может выполнять три важных и независимых задания. К ним относятся следующие: процесс обеспечения системы целостности информационных данных, а также отдельных информационных систем; мероприятия по организации авторизованного доступа к получению необходимой информации; недопустимость так называемого появления информационных данных в открытом доступе. В данном случае указанный объем информации должен составлять государственную тайну или же отличаться конфиденциальным характером. Теперь можем более подробно рассмотреть конкретные организационно-технологические подходы к решению первого и второго задания, которые были указаны выше. Следует отметить, что в каждом конкретном случае, когда мы рассматриваем ресурс сети, то принимаем отдельные решения, исходя, прежде всего, из соотношения риска, а также возможного уровня ущерба от атаки при использовании данного ресурса.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценивания эффективности разных информационных технологий, которые уже реально существуют или только проектируются, необходимо правильно определять основные критерии. К последним относятся следующие:

- функциональные критерии; их значения характеризуют, в основном, степень/ранг достижения желаемых характеристик информационного процесса при использовании данной технологии. Это может быть, к примеру:
- характеристики времени или объема информационного процесса, который реализуется (скорость передачи данных или же сам объем памяти для хранения информации, др.);
- характеристики в разрезе уровня надежности реализации процесса (например, вероятность передачи/преобразования информации, уровень защиты от помех и др.);
- параметры, которые характеризуют степень или уровень достижения конечного результата информационного процесса; последний реализуется при помощи указанной технологии (например, правильность распознавания речи или же отдельного изображения, также может учитываться качество формируемой графической информации и др.).
- ресурсные критерии; их значения характеризуют как количество, так и качество разного рода ресурсов, которые необходимы для реализации определенной информационной технологии. Указанными ресурсами могут быть следующие:
- материальные ресурсы (например, инструментально-технологическое оборудование для реализации технологии;
- энергетические ресурсы (затраты энергии на реализацию информационного процесса при данной технологии);

- людские ресурсы (например, количество, а также уровень подготовки персонала, который непосредственно реализует указанную технологию);
- временные ресурсы (например, количество времени, которое необходимо для реализации информационного процесса при данной технологии его организации);
- информационные ресурсы (к примеру, состав данных и знаний для успешной/оптимальной реализации определённого информационного процесса).

Для дальнейшего активного развития электронного документооборота в рамках организации следует внедрить одну из возможных функциональных систем. Тем более, что на данный момент для учета документооборота не используются какие-либо программы специального назначения. Схема электронного документооборота в рамках организации представлена ниже.

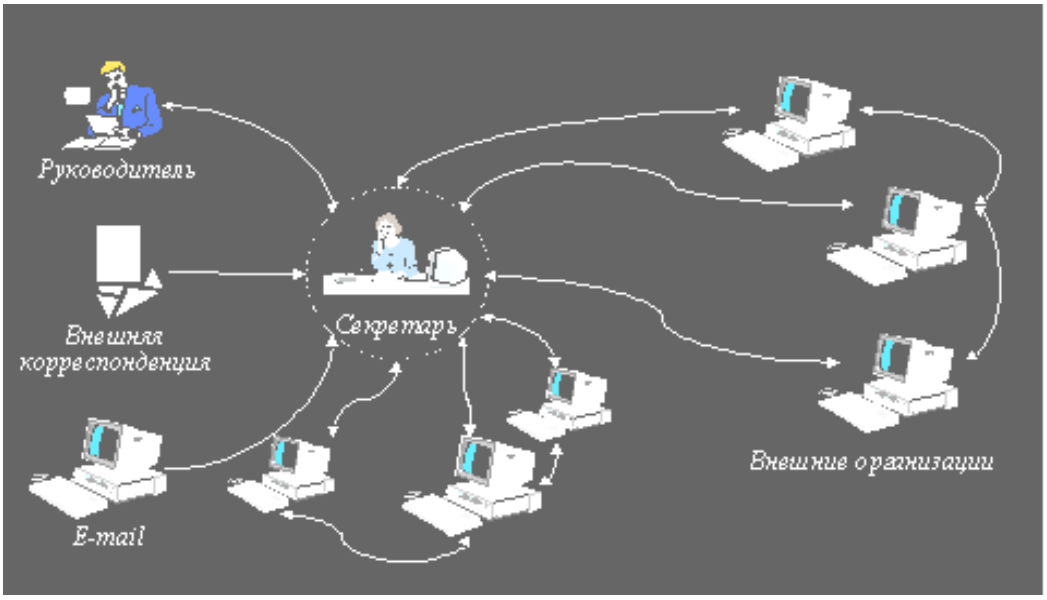

Рис. 1. Примерная схема электронного документооборота организации

В связи с этим предлагается внедрить наиболее развитую функциональную систему в рамках анализированной организации. Так, в

организации для учета документооборота не используется ни одна автоматизированная программа специального назначения. В связи с этим предлагаем внедрить наиболее развитую функциональную систему. Одной из таких систем является «DocLogix». Это ведущая система электронного документооборота (СЭД), предназначенная для управления корреспонденцией, контрактами, заседаниями, закупками и другими документами или заданиями, а также для автоматизации соответствующих процессов. Специализированные решения, созданные на основании платформы «DocLogix», облегчают управление информацией и контроль организационных процессов.

Каждый день систему электронного документооборота «DocLogix» используют около 35 000 пользователей. Нашими клиентами являются 300 организаций в государственном, банковском, страховом, энергетическом, производственном и других секторах. Продукт доступен в одиннадцати странах.

Указанная система электронного документооборота предоставляет возможность исполнителям достаточно эффективно проводить контроль за движением всех документов, а также контролировать движение документов и осуществлять организацию их хранения в разных структурных подразделениях. С помощью так называемого удаленного доступа к системе электронного документооборота каждый исполнитель может в любое время, а также в любом месте получить самую новую и актуальную информацию о каждом документе.

Основные функции предложенной программы сводятся к следующим:

1. Отдел канцелярии занимается выполнением таких функций:

процессом регистрации документов любого типа в соответствии с основными требованиями государственной системы документационного обеспечения управления;

- регистрация обращений граждан;

- поддержка электронной подписи;
- удобный и простой бумажный и электронный документооборот в любой организации.

2. Подготовка всех документов в исходящей корреспонденции, в том числе:

- сортировка исходящих документов по реестрам на отправку;
- печать реестров отправки документов, конвертов и др.;
- обеспечение работы с почтой (так называемое автоматическое присвоение штрих-кода почтовым отправлениям, а также печать конвертов/реестров с присвоенными штрих-кодами).

3. Составление поручений или создание и дальнейшая работа с поручениями разного уровня сложности;

- работа с проектами поручений;
- назначение внутренних/внешних исполнителей;
- контрольные, а также неконтрольные поручения;
- процесс информирования о поступлении в кабинет новых поручений.

4. Выполнение контроля исполнения поручений в виде просмотра отчетов об исполнении и снятии с контроля всех поручений.

5. Процесс согласования, который предусматривает гибкие настройки процесса согласования, а также создание разнообразных маршрутов согласования для различных документов.

6. Бизнес-процессы – то есть документооборот организации любой сложности, а также настройка под конкретную задачу, работа бизнес-процесса по любому событию - от регистрации документа до его подписания.

7. Мобильный кабинет – это универсальное решение, которое обеспечивает доступ ко всем основным возможностям системы электронного документооборота с помощью любого мобильного устройства (например, ПК или мобильные устройства).

8. Организация полноценного взаимодействия системы электронного документооборота с контролем прохождения документов в организациях-адресатах.

9. Оповещения и уведомления, то есть проведение рассылки информационных сообщений или напоминаний, которые касаются разных событий в системе, настройка необходимых для сотрудников оповещений или уведомлений.

10. Сканирование, в том числе поточное – так называемый перевод документации в электронный вид; автоматизированная регистрация распознанных документов; распечатка, а также дальнейшее распознавание штрих-кодов.

11. Создание специальных отчетов - подготовка и печать отчетных форм; написание статистических отчетов, составление произвольных отчетов, выбор разнообразных шаблонов для печати отчетов.

12. Веб-доступ – так называемая полноценная удаленная работа с разными документами; исполнение поручений; контроль их исполнения; согласование; поиск.

13. Электронная подпись (или ЭП) – процесс подписания файлов и указанных в документах реквизитов использование при подписании и согласовании; ввод информации от руки (факсимильная подпись, комментарий или специальный отчет).

14. Юридически значимый документооборот предприятия представляет собой решение по организации юридически значимого документооборота любого масштаба. В данном случае электронная подпись (ЭП) является равнозначной собственноручной подписи. Здесь имеет место создание и дальнейшая проверка электронной подписи; шифрование сообщений; штампы времени; поддержка всех используемых в Российской Федерации крипто провайдеров.

15. Протоколы, то есть просмотр всех действий, которые совершаются в системе.

16. Интеграция - то есть описанная структура системы; наличие API.

Преимущества использования программы «DocLogix» представлены в следующем виде:

- возможность сократить все затраты на хранение, транспортировку, а также архивирование бумажных документов на 50%;
- на поиск документов тратится времени на треть меньше;
- отсутствие «пропавших» документов;
- процесс согласования и утверждения документов занимает на 80% меньше времени;
- повышение контроля в организации в несколько раз;
- ускорение всех процессов, которые связаны с документами и заданиями;
- возможность надежного контроля над несанкционированным доступом к документам;
- наличие мобильного доступа к документам и заранее составленным заданиям;
- соответствие всех процессов, которые связаны с информацией, нормам законодательства Российской Федерации.

Функциональность платформы «DocLogix» представлена совокупностью многочисленных процессов (рис. 1).

В рамках анализируемой организации будет более эффективно использовать такое решение, как «DocLogix» Канцелярия. Основные функциональные возможности данного решения:

- централизованно собирать и хранить все документы организации;
- регистрировать все внутренние, входящие и исходящие документы;
- назначать резолюции для документов и контролировать их исполнение;
- получать напоминания о сроках выполнения задач, связанных с входящими документами;

- создавать новые документы, используя утвержденные шаблоны документов;
- быстро и легко согласовывать / подтверждать документы в организации;
- подписывать документы электронной или мобильной подписью.



Рис. 1. Функциональность платформы «DocLogix»

Проанализируем варианты для дальнейшей оценки экономической эффективности использования предложенной программы.

Выбор программы подтверждается расчетом эффективности от внедрения программного продукта в одном из отделений ПАО «Ростелеком» - 115172, Российская Федерация, Москва, ул. Гончарная, д. 30, стр 1..

Для проведения расчетов экономической эффективности необходимо вычислить среднее время экономии при работе с документами. Для расчёта были использованы данные объема документооборота за второе полугодие

2014г. Всего с 01 июля по 31 декабря 2014г. в организации было обработано около 1550 документов разного содержания. Экономия времени на один документ после внедрения системы электронного документооборота в организации составляет около 35 минут. Таким образом, общее время экономии составило:

35 мин./док.*1550 документов = 54 250 мин. = 904,17 ч или 113 рабочих дней на восемь сотрудников, которые работают в отделе канцелярии (или около 14 рабочих дней на одного сотрудника). Проведем сравнительный анализ с такими показателями:

Теперь рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий. Так как расчет осуществляется на основе существующей в организации материальной базы, то сумма первоначальных вложений равна нулю (К=0).

Как правило, в затраты на эксплуатацию автоматизированной системы документооборота входят такие элементы:

1. заработная плата обслуживающего персонала со всеми отчислениями на социальные нужды;

2. стоимость потребляемых энергоресурсов;

3. расходы на амортизацию и текущий ремонт оборудования.

Теперь можем рассчитать вышеуказанные элементы всех эксплуатационных затрат.

Для расчета заработной платы персонала необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$ЗП = 1,365 * 6 * О * Д/К \quad (1)$$

где

ЗП - заработная плата обслуживающего персонала за полгода, руб.;

О - месячный должностной оклад обслуживающего персонала, руб.;

Д - количество дней за полгода, необходимых для выполнения задачи, дн.;

К - среднее количество рабочих дней за полгода, дней

Определим заработную плату персонала за полгода, когда решение поставленной задачи требует месяца работы – в базовом варианте – согласно базовый вариант:

ЗП = 1,365* 6 * 9 000 * 130/130 = 73 710,00 руб.,

где – 130 – количество рабочих дней во втором полугодии 2014-го года.

Далее необходимо определить заработную плату одного специалиста, если он будет работать в дальнейшем в организации с новой системой электронного документооборота, а именно при количестве рабочих дней – на 8 меньше в течение полугода.

ЗП = 1,365 * 6 * 9 000 * 116/130 = 66 339 руб.

Полугодовая экономия в заработной плате (на одного сотрудника) составит:

73 710 – 66 339 = 7 371 руб.

Или на 8 сотрудников:

7 371 * 8 = 58 968 руб.

Стоимость потребляемых энергоресурсов рассчитывается по формуле:

$$Э = k * (A * В_1 * Ч_1 + Н * В_2 * Ч_2) \quad (2)$$

где

Э - стоимость потребляемой электроэнергии, руб.;

k - действующий тариф на электроэнергию, руб./кВт*ч;

А - количество энергии, потребляемое компьютером в час, кВт;

Н - количество энергии, необходимое для освещения в час, кВт;

$В_1$ - число дней в году, необходимых для работы на компьютере, дн.;

$В_2$ - число дней в году, в течение которых происходит потребление энергии за счет освещения, дн.;

$Ч_1$ - время работы обслуживающего персонала за компьютером в течение рабочего дня в часах;

$Ч_2$ - число часов использования освещения в течение рабочего дня, час.

Однако учитывая текущие тарифы на электроэнергию и энергопотребляемость компьютерного оборудования, экономия данной группы факторов будет наименьшей.

Следующий фактор – это амортизационные расходы в разрезе компьютерной техники, которая используется в процессе обработки документов. Уменьшение времени работы компьютеров обеспечит снижение издержек на ремонт всей используемой аппаратуры. Такая экономия находится в пределах 10 000 рублей в месяц (учитывая восемь оборудованных компьютером рабочих мест).

Следующий фактор – это экономия расходуемых материалов (например, бумаги для печати различных документов). При стоимости одного листа 0,25 руб, экономия на бумагу для 100 распечатанных документов за месяц составит (при затратах - десять листов бумаги на один документ) 250 руб. за год экономия будет составлять 3000 руб. Учитывая, что в 2014г. организацией было обработано 3394 документов, потенциальная экономия за год составляет около 8485 руб.

Таким образом, с помощью данных подсчетов выяснилось, что внедрение данной системы экономически выгодно, так как уменьшается трудоемкость выполнения работ специалистом, а также снижаются текущие затраты, прежде всего, на оплату труда сотрудников.

Помимо этого, внедряемая система электронного документооборота также может способствовать проявлению так называемого социального эффекта. Он, как правило, достигается за счет того, что система предоставляет следующие возможности:

- облегчение труда всего персонала;
- уменьшение суммарного времени работы над всеми документами в бумажном виде;
- возможность отказаться от разнообразных бумажных технологий.

На основании предложенного проекта была произведена оценка эффективности от реализации данного проекта. Исходя из приведенных расчетов, был сделан вывод, что мероприятия по созданию и внедрению автоматизированной системы документооборота являются достаточно эффективными. А использование системы электронного документооборота с использованием трафаретизации или унификации документов может позволить реализовать новые возможности управления документооборотом в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение необходимо отметить, что поставленная цель при написании отчета по практике достигнута посредством решения следующих задач.

1. Рассмотрены особенности осуществления деятельности телекоммуникационными компаниями в России;
2. Рассмотрены методы анализа финансово-хозяйственной деятельности;
3. Изучен статус и предмет деятельности ПАО «Ростелеком»;
4. Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности организации;
5. Определены перспективные направления деятельности предприятия;
6. Разработаны мероприятия по расширению деятельности предприятия.

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

За отчетный период активы организации возросли на 20 764 619,00 руб., в том числе за счет рост объема внеоборотных активов на 32 353 135,00 руб., при этом произошло снижение оборотных активов на 11 588 516,00. Необходимо отметить, что в 2015 году произошло снижение нераспределенной прибыли на 5 084 674,00 рублей, причиной чему стала эмиссия в ценные бумаги в 2015 году.

Долгосрочные заемные средства в 2015 году снизились на 10 314 797,00, при этом краткосрочные заемные средства возросли на 7 122 234,00, что может говорить о переводе заемных долгосрочных средств в краткосрочные в связи с подходом срока гашения кредита, а также о гашении заемных средств. Что касается структуры баланса, то основные изменения произошли в финансовых вложениях как долгосрочных так и краткосрочных и структуре заемных средств.

Причем к концу 2014 года доля краткосрочных обязательств снизилась на 3,65 %.

Общество при этом имеет не достаточно платежеспособный баланс, о чем нас свидетельствует общий коэффициент платежеспособности. При этом необходимо отметить и снижение коэффициента абсолютной ликвидности на 0,14, что опять подтверждает снижение объема ликвидных активов. Об этом же свидетельствует коэффициент «критической оценки». Значение коэффициента далеко от идеального, при этом в 2015 году произошло и его снижение на 0,15. Коэффициент текущей ликвидности в свою очередь говорит о том, что мобилизовав все оборотные средства предприятие сможет погасить в 2015 году всего 52% обязательств по кредитам и расчетам, что в свою очередь подтверждает неплатежеспособность Общества. Отрицательный коэффициент маневренности в свою очередь показывает, что весь функционирующего капитала обездвижен и положительного эффекта в 2015 году не наметилось.

При этом необходимо отметить высокую обеспеченность Общества собственными средствами, о чем говорит коэффициент обеспеченности собственными средствами.

В 2015 году в ПАО «Ростелеком» произошло снижение выручки на 7035915 тыс. руб., что оказало влияние на снижение чистой прибыли на 7709467 тыс. рублей. При этом необходимо отметить, что доля себестоимости в структуре прибыли не изменилась. Прочие доходы снизились на 8725465 тыс. руб,. при этом снизились и прочие расходы на

14931684 тыс. руб., что привело к снижению прочих расходов и доходов в структуре на 5,01% и 2,83% соответственно.

Рентабельность продаж в 2015 году у Общества снизилась на 2,68%, также произошло снижение и рентабельности собственного капитала на 3,46%, что говорит о снижении эффективности использования собственного капитала. При этом отметим снижение и чистой рентабельности на 2,47%. Что говорит о снижении эффективности деятельности общества.

Анализ структуры направлений по основному виду деятельности показал, что наиболее перспективными направлениями являются:

- Услуги широкополосного доступа интернет;
- Услуги присоединения и пропуска трафика (кроме интернета);
- Услуги в сети передачи данных;
- Услуги платного телевидения и радиовещания.

Предоставление услуг местной телефонной связи также перспективное направление, так как занимает основную долю выручки в общем объеме основного вида деятельности Общества по предоставлению услуг связи, однако в последнее время наметилась тенденция к снижению объема выручки по данному направлению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон Российской Федерации «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011г. № 402-ФЗ в ред. // http://www.consultant.ru.

2. Приказ Министерства Финансов Российской Федерации «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)» от 06.07.1999г. № 43н в ред. от 18.09.2009г. № 115н // http://www.consultant.ru.

3. Приказ Министерства Финансов Российской Федерации «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99» от 06.05.1999г. № 32н в ред. от 27.11.2009г. № 156н // http://www.consultant.ru.

4. Приказ Министерства Финансов Российской Федерации «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/98» от 09.12.1998г. № 60н в ред. от 30.12.1999г. № 107н // http://www.consultant.ru.

5. Приказ Министерства Финансов Российской Федерации «Об утверждении положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» от 29.07.1998г. № 34н в ред. от 18.09.2009г. № 116н // http://www.consultant.ru.

6. Анализ финансовой отчетности / Под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2007.

7. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. – М.: Издательство «ДИС», 2008.

8. Анализ финансовой отчетности / Под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2011.

9. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. – М.: Издательство «ДИС», 2008.

10. Акмаева, Раиса Исаевна. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие для студентов по специальности "Менеджмент

организации" / Р. И. Акмаева. - Москва : Волтерс Клувер [Wolters Kluwer], 2010. - VII, 420 с.

11. Бармотина М.В. Влияние государственного регулирования на развитие рынка услуг мобильной связи // Менеджмент и бизнес-администрирование, 2011, № 1.

12. Голубицкая Е.А., Кухаренко Е.Г. Основы маркетинга в телекоммуникациях. – М.: Радио и связь, 2005. – 320 с.: ил.

13. Гинзбург А.И. Прикладной экономический анализ. – СПб.: Питер, 2008.

14. Гапоненко, Александр Лукич. Стратегическое управление [Текст] : учебник для студентов вузов по специальности "Менеджмент организации" : допущено Министерством образования РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - 3-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2008. - 464 с. : ил. - (Высшая школа менеджмента). - Списки лит. в конце гл.

15. Глухов, В. В. Стратегический менеджмент инновационной организации учеб. пособие / В. В. Глухов [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Государственный университет управления, 2009. – 608 с. − (Гриф УМО).

16. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. под ред.В.Н.Фунтова. – СПб.:Питер, 2008,-560с.:ил.-(Серия «Классика МВА»).

17. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2012. – 336 стр.

18. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 2-е изд. – М. : Флинта : НОУ ВПО «МПСИ», 2010. – 277 с.

19. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учеб. / А. П. Егоршин. – 3-е изд., испр. и доп. – Н. Новгород : НИМБ, 2013. – 192 с.

20. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учеб. / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2011. – 528 с. – (Гриф МОиН).

21. Карр Н. Блеск и нищета информационных технологий: Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом? – М.: ИД «Секрет фирмы», 2005.

22. Кобылко А.А. Виртуальные операторы как системный ресурс развития рынка телекоммуникаций в России / Системный анализ в экономике – 2012 / Материалы науч.-практ. конференции. Секция 3. – М.: ЦЭМИ РАН, 2012.

23. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : учеб. / Ю. А. Маленков. – М. : Проспект, 2011. – 224 с.

24. Панков В.В. Анализ и оценка состояния бизнеса. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 512 с.

25. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 400 с. – (Гриф УМО).

26. Стратегический менеджмент : учеб. / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. − СПб. : Питер, 2010. – 495 с.

27. Уваров В.В. Стратегический менеджмент: из прошлого к будущему: учебное пособие/ Уваров В.В., Лаптев А.А.- М.: Дело и Сервис,2008.- 208с.

28. Чекмарев, А. А. Инженерная графика (машиностроительное черчение) : учеб. / А. А. Чекмарев. – М. : Инфра-М, 2009. – 396 с. – (Высшее образование)

29. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2010. – 240 с. – (Гриф УМО).

30. Корпоративная стратегия [Электронный архив] - Режим доступа: http://www.marketch.ru/

31. Корпоративная стратегия [Электронный архив] - Режим доступа: http://www.aup.ru/

32. Маркетинговые коммуникации [Электронный архив] - Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/

33. Маркетинговые коммуникации [Электронный архив] - Режим

доступа: http://konspekts.ru/

34. Маркетинговые коммуникации [Электронный архив] - Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/

35. Оценка эффективности стратегии [Электронный архив] - Режим доступа: http://studopedia.ru/

36. Стратегический менеджмент [Электронный архив] - Режим доступа: http://www.aup.ru/

37. Стратегический менеджмент [Электронный архив] - Режим доступа: http://www.studmed.ru/

38. Сущность корпоративной стратегии [Электронный архив] - Режим доступа: http://studopedia.ru/

39. Система маркетинговых коммуникаций [Электронный архив] - Режим доступа: http://studopedia.ru/

40. Система маркетинговых коммуникаций [Электронный архив] - Режим доступа: http://studme.org

41. Федеральная служба государственной статистики [Электронный архив] - Режим доступа: http://www.gks.ru/

Приложение 1

Приложение 2