

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**На тему** Разработка стратегии развития предприятия

Исполнитель Розыбаева Нилуфар Неметджановна  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**



(подпись)

Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«  »            2020 г.

Санкт–Петербург  
2020

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1. Стратегический менеджмент и его роль в системе управления организации	
1.1 Стратегия и основные принципы ее формирования .....	5
1.2 Виды стратегий предприятия .....	9
1.3 Технология и этапы разработки стратегических управленческих решений.....	16
Глава 2. Экономический анализ деятельности предприятия	
2.1 Общая характеристика предприятия .....	26
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия...32	
2.3 Оценка существующей стратегии .....	47
Глава 3. Разработка стратегии предприятия	
3.1 Анализ внутренней и внешней среды предприятия .....	55
3.2 Разработка стратегии развития предприятия .....	81
3.3 Разработка финансовых мероприятий в целях обеспечения реализации стратегии развития предприятия .....	84
Заключение .....	90
Список используемых источников.....	92

## Введение

В условиях рыночной экономики приоритетной целью предприятия является поддержание конкурентоспособности, развитие потенциала и укрепление собственных позиций на рынке в изменчивых условиях внешней, внутренней среды. Чтобы этого добиться, необходимо разработать стратегию развития.

Планирование на перспективу и стратегическое управление – важные задачи, которые стоят перед руководством предприятия.

К основным задачам стратегического управления относятся:

- стратегическое представление развития – видение направления развития компании, его положения и места на рынке, способа функционирования;

- планирование развития – разработка планов, направленных на повышение конкурентоспособности, усиление позиций на рынке, рост доминирование;

- достижение целей – планирование позволяет корректировать методы достижения целей предприятия с учетом изменения внешних, внутренних условий.

Стратегическое развитие предприятия – это комплекс мероприятий, направленных на завоевание, укрепление позиций на рынке, повышение конкурентоспособности на долгосрочную перспективу. Учитывая вышесказанное, тема данной работы на сегодняшний день достаточно актуальна.

Одним из механизмов, обеспечивающих контроль работы предприятия, является анализ финансово-хозяйственной деятельности. Он позволяет получить важную информацию о состоянии дел компании, результатах деятельности, на основании чего осуществляется разработка планов, стратегии и тактики развития, контролируется выполнения планов, эффективность работы сотрудников, структурных подразделений, выявляются скрытые резервы.

В данной работе исследуемым предприятием выступает ООО «Бум - Офис».

Цель данной квалификационной работы – разработка стратегии развития исследуемого предприятия на основе анализа его финансово-хозяйственной деятельности.

Цели и задачи определяют структуру работы. В первой ее части изложены теоретические аспекты стратегического менеджмента, описаны виды стратегий, принципы их формирования, этапы и технология разработки стратегических управленческих решений. Во второй части анализируется структура предприятия, изучается его финансовое положение, сильные и слабые стороны. В третьей главе приводится описание разработанной стратегии, ресурсов, которые необходимы для реализации данной стратегии, дано ее экономическое обоснование.

Необходимого экономического эффекта можно добиться только в том случае, если использовать широкий комплекс экономических методов, что позволит раскрыть потенциал исследуемого предприятия и укрепить его позиции на рынке. Это обуславливает практическую необходимость написания данной квалифицированной работы, в ходе которой будет проведено обобщение теоретической информации и проведена практическая разработка стратегии управления предприятием.

## 1. Стратегический менеджмент и его роль в системе управления организации

### 1.1 Стратегия и основные принципы ее формирования

В широком смысле управление – это целенаправленное воздействие на объект, ставящее перед собой цель изменить его состояние или поддерживать его в определенном режиме.

Воздействие может быть сознательным или стихийным. Стихийное подразумевает влияние определенных сил, которые часто друг другу противодействуют. Оно проходит без человеческого вмешательства или в случае, если такое вмешательство невозможно. Например, человек не может со стопроцентной уверенностью прогнозировать погодные катаклизмы. Сознательное управление подразумевает осознанное воздействие на объект человека.

В зависимости от того, какую цель преследует управление, его можно разделить на стратегическое, тактическое, оперативное.

Стратегическое управление в том или ином виде встречалось еще в древние времена, когда люди стали объединяться для достижения определенных целей. Первобытных людей толкала к объединению необходимость выживать. Они понимали, что по-другому не удастся «убить мамонта» или защитить свое имущество от набегов других племен.

В процессе эволюции менялись мотивы, которые стимулировали людей объединяться. То есть менялись их стратегически цели, соответственно менялись и технологии взаимодействия, иерархия и принципы управления – менялась стратегия управления.

Во времена античности стратегией называлось умение правильно и эффективно разворачивать войска, вести боевые действия. Хотя признаки стратегического управления просматривались не только в организации боевых действий, но при управлении государством, строительстве крупных объектов и т.д. Это говорит о том, что в то время управление, как наука, еще не существовало.

Причиной пересмотра отношения к управлению стало динамичной развитие промышленности экономических отношений. Также это стало результатом того, что научно-технический прогресс принес в практическую деятельность человека интеллектоемкие технологии. Среди них – технология управления, которую активно использовали крупные банки, предприятия, государственные органы.

В экономическом развитии стран, занимающих сегодня передовые позиции, можно выделить три этапа.

Развитие управления можно рассмотреть на примере США, так как именно в этой стране началось бурное использование технологий управления во время промышленного бума. Первый этап начался в 80-е годы XIX в. и длился до 30-х годов XX в. Именно в это время наблюдался быстрое увеличение объемов производства, формирование инфраструктуры, которая способствовала динамичному росту.

Ярким примером использования стратегического управления является видение Г. Форда, которое помогло ему стать одним из лидеров в автомобилестроении. Он сумел наладить массовое производство однотипных авто, применяя идею конвейерного производства.

Особенностью того времени можно назвать то, что при высоком уровне потребительского спроса предложение было достаточно низким. Поэтому движение рынка было просто предсказать, можно было спланировать развитие компании на перспективу. Это обусловило специфику применяемых управленческих технологий. В основе управления лежало долгосрочное планирование.

После этапа массового производства в период с 30-х по 50-е годы XX в. наступил этап массового сбыта. Одним из пионеров, который первым решил переориентироваться на потребности потребителей, стал конкурент Г Форда – компания «Дженерал моторе». Она расширила модельный ряд, постоянно обновляла линейку автомобилей, предлагая покупателям разные по цвету, стилю, техническим характеристикам модели.

Эта идея стратегического управления компанией была нова и являлась противоположной авторитарной идее Г. Форда. Для реализации новой стратегии «Дженерал моторе» предоставила широкие полномочия своим менеджерам.

Расширение полномочий и получение дополнительных управленческих функций позволило персоналу получить возможность принимать решения самостоятельно. Для этого была реализована система контроля, позволяющая руководителю оперативно получать точную, актуальную информацию о положении дел на предприятии, в структурном подразделении или доверенном отделе.

Ориентация на потребителя стала причиной более детального изучения поведения потенциальных покупателей и развития маркетинга. Взаимоотношения между потребителем и производителем вышли на новый уровень – тренды начал диктовать не тот, кто производит товар, а кто его покупает.

Увеличение предложения дало возможность потребителю выбирать, где, по какой цене и какой товар покупать. Так как продавец перестал диктовать условия, его влияние на рынок ослабилось, поэтому его динамика стала менее предсказуемой.

Стали появляться новые технологии менеджмента, что само по себе сделало управление более сложным. Но в его основе все также лежит долгосрочное планирование, при этом учитывается неопределенность рынка, добавляются новые методы анализа операций.

Третий этап начался в 50-е годы прошлого века и длится до настоящего времени. Его особенностью является высокая сложность и непредсказуемость рынка.

Один из ведущих ученых в области современного менеджмента – П. Друкер считал, что на этом этапе отсутствуют закономерности.

На данном этапе приоритетным является не только создание бизнеса, но и повышение качества управления, повышение эффективности стратегического и тактического маркетинга.

Эффективность управления становится определяющей. От нее зависит само существование компании. Это обусловило необходимость детального изучения стратегического управления. И уже в 60-70-х годах прошлого века сформировалась наука об управлении.

Рост конкуренции, необходимость обновления ассортимента продукции для соответствия потребностям потребителя спровоцировали увеличение интеллектуализации маркетинга, менеджмента, производственных процессов.

В конце прошлого века покупка-продажа патентов на инновации достигла 10% от общего товарооборота. В современных реалиях в конкурентной борьбе выигрывает та компания, которая выпускает продукцию, на которую есть высокий спрос.

Предприятия создают целые отделы, которые занимаются разработкой новых образцов продукции, характеристики которой выше, чем у конкурентов, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей и существующему спросу.

Прорыв в развитии технологий управления произошел с появлением компьютерных технологий. Они дали возможность собирать, систематизировать информацию для принятия управленческих решений, рассчитывать экономическую эффективность проектов, разрабатывать новые техники управления.

Чтобы эффективно управлять компанией в условиях высокой неопределенности, необходим профессиональный подход к управлению. Менеджеры современной компании должны иметь знания и навыки в сфере менеджмента, чтобы принимать своевременные и эффективные управленческие решения для достижения стратегических целей компании. Стратегическое управление представляет собой не просто представление о будущем состоянии организации, но и обеспечение условий для принятия текущих управленческих решений, которые необходимы для достижения стратегической цели.

Стратегия включает в себя:

- долгосрочные цели, которые определяют деятельность компании;
- технологии, которые необходимы для достижения долгосрочных целей;
- ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей;
- систему управления, которая обеспечивает достижение стратегических целей.

Предприятия различаются между собой не только видом деятельности, их отличают также и цели, которые в процессе деятельности они планируют достичь с помощью имеющихся ресурсов, технологий, системы управления.

## 1.2 Виды стратегий предприятия

В практике менеджмента различают определенные и неопределенные стратегии. Первые – сформулированы четко, вторые – проявляются в виде определенных формулировок, но не существуют в четком виде.

В зависимости от того, какие изменения планируются в деятельности компании, выделяют стратегии роста, ограниченного роста, сочетания и сокращения.

Стратегии ограниченного роста чаще всего используют зрелые, сложившиеся компании, которые имеют в своем распоряжении технологии, ресурсы, систему управления для ведения деятельности. Свои цели они устанавливают, отталкиваясь от имеющегося результата.

Стратегия роста подразумевает установку амбициозных целей, достижение беспрецедентных результатов, выход на новые рынки, налаживание выпуска новой продукции и т.д.

Стратегию сокращения применяют компании, для которых сокращение объемов производства – вынужденный и единственно верный шаг, который поможет держаться на плаву и остаться на рынке. Такие стратегии подразумевают сокращение производства, уменьшение направлений

деятельности. Применяется стратегия сокращения в условиях экономического спада в стране, для преодоления финансовых трудностей.

Стратегии развития классифицируются, в зависимости от уровня, на котором планируется их использование. Первый уровень – разработка стратегии компаний, которые заняты в нескольких сферах деятельности. Второй уровень – разработка стратегий для компаний, которые заняты в одной сфере деятельности. Третий уровень – разработка стратегий для структурных подразделений компаний, которые обеспечивают реализацию общей стратегии организации.

Стратегии организаций могут отличаться и с точки зрения действий в условиях конкуренции. Известный научный деятель М. Портер создал модель «пяти сил конкуренции», которая предусматривает конкурентное воздействие на компанию, занимающуюся коммерческой деятельностью (рис. 1.1).

Самой опасной считается прямая конкуренция. Это противостояние организаций, которые работают в одной сфере бизнеса. Она характеризуется жесткой борьбой за рынок, покупателей, выживание. Чтобы учесть все риски, выполняются определенные расчеты, которые дают возможность наглядно представить различные сценарии и потери компании при каждом из них.

Дополнительно нужно учитывать, что появление товаров-заменителей в других сферах бизнеса создает дополнительную конкуренцию. Из-за этого также может быть потеряна часть рынка. Чтобы минимизировать потери, проводятся расчеты по аналогии с прямой конкуренцией.

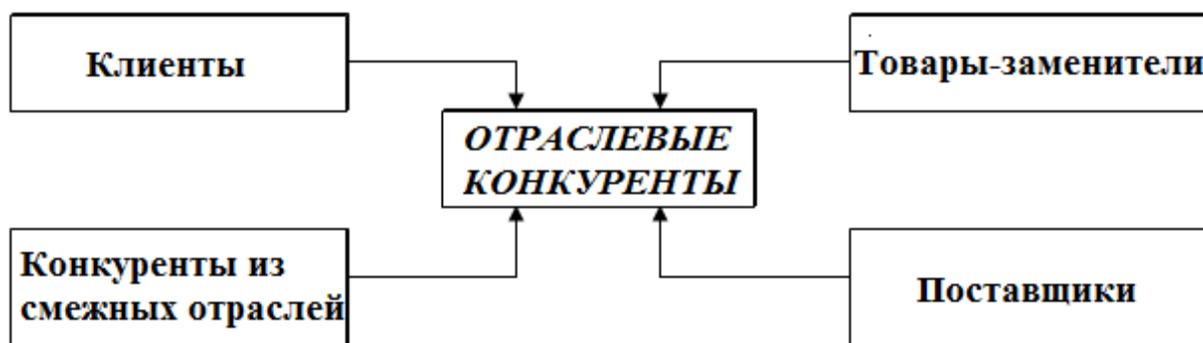


Рисунок 1.1. Модель «пяти сил конкуренции»

На конкурентную позицию оказывают влияние различные факторы. Например, поведение поставщиков. Срыв сроков поставок, задержки в поставках сырья, комплектующих могут стать причиной сокращения производства и потери части рынка.

Второй важный фактор – воздействие покупателя, так как именно покупатели формируют спрос условия, на которых они готовы приобрести товары (услуги).

Для эффективного ведения предпринимательской деятельности компания должна анализировать конкурентов, покупателей, на основании полученной информации разрабатывать приемы, позволяющие повысить конкурентоспособность и увеличить продажи.

По методам достижения конкурентных преимуществ стратегии бывают глобальные, корпоративные (портфельные), функциональные.

I. К глобальным стратегиям относятся стратегии оперативного реагирования, инноваций, минимизации расходов и фокусирования.

Каждый бизнесмен стремится повысить рентабельность своего бизнеса, увеличить прибыль. Чем больше затраты на ведение финансово-хозяйственной деятельности, тем рентабельность ниже. Поэтому стратегия минимизации расходов является приоритетной. Объем производства влияет на размер удельной себестоимости. Увеличение объема ведет к уменьшению расходов на изготовление единицы продукции. Это же можно сказать и о расходах на маркетинг. Издержки можно снизить также путем внедрения инноваций и технологий, повышения продуктивности труда. Мы считаем, что все действия, которые приводят к уменьшению расходов, относятся к стратегии минимизации издержек.

Стратегия фокусирования – концентрация усилий на удовлетворении спроса определенного сегмента рынка. В узкой сфере меньше конкуренция, поэтому успеха добиваться компании с высоким уровнем специализации. Но сложно спрогнозировать, сможет ли узкая сфера сформировать необходимый спрос для сбыта достаточного объема продукции (услуг).

Стратегия диверсификации противоположна стратегии фокусирования. Она подразумевает расширение ассортимента, при этом сохраняется функциональная направленность. Такая стратегия направлена на максимальное удовлетворение спроса потребителей за счет предложения им разнообразия товаров и услуг.

Различают горизонтальную и вертикальную диверсификацию. Первая предполагает, что потребителю будут предложены товары с различными функциональными характеристиками, но цены их будут примерно равны. Вторая предполагает различные цены на продукцию с различными функциональными характеристиками.

Стратегия инноваций заключается в том, что компания делает акцент на внедрении новых технологий, установке инновационного оборудования, оптимизации производственного процесса.

Многие венчурные компании, работа которых сопровождается высокими рисками, стремятся внедрять инновационные технологии. Такой подход оправдан, так как успешно внедренные инновации позволяют сделать прорыв, получить конкурентное преимущество, снизить себестоимость продукции.

При реализации стратегии оперативного реагирования должна быть четко налажена обратная связь. В ее основе лежит быстрая адаптация к изменению условий рынка. Если компания одной из первых отреагирует на изменение условий внешней среды, она сможет предлагать потребителям именно ту продукцию, которая будет удовлетворять возникший спрос. В рыночной экономике часто конкурентное преимущество получает тот, кто первым предложил товар (услугу).

II. Стратегия диверсификации заключается в расширении деятельности компании. Сюда относятся слияния компаний, организация нового бизнеса и т.д. Диверсификация позволяет объединить потенциал нескольких компаний, который составляют одно объединение. Это открывает новые возможности в сфере финансов, менеджмента, маркетинга, производства.

Различают несколько видов стратегии диверсификации – связанной и несвязанной диверсификации. Стратегия связанной диверсификации предполагает, что компании, которые создали объединения, имеют эффект стратегического соответствия. Стратегия несвязанной диверсификации предполагает, что в объединении компаний низкий эффект стратегического соответствия. К объединениям первого типа относятся концерны, второго – конгломераты.

Концерны – более устойчивы. Риск потерь при наступлении неблагоприятных ситуаций для них невысокий, так как в разных областях деятельность связана слабо. Конгломераты в случае неблагоприятных условий могут применять специальные механизмы, которые сглаживают негативные последствия, путем перегруппировки внутри объединения.

На практике используется стратегия откачки капитала и ликвидации. Ситуация может быть настолько неблагоприятной, что компанию выгоднее продать или объявить банкротом. Также встречается стратегия реструктуризации и изменения курса, в этом случае компанию ожидают серьезные структурные преобразования для минимизации потерь. Стратегия международной диверсификации используется в случае, если компания осуществляет деятельность в разных странах. При наступлении неблагоприятных ситуаций в одной из них, осуществляется перераспределение сил и ресурсов.

III. Функциональные стратегии бывают наступательными и оборонительными. Первые предполагают активные действия, применение разных методов конкурентной борьбы. Приемы могут быть разными, от демпингования, до ребрендинга, активной маркетинговой политики и т.д.

Оборонительные стратегии направлены на сохранения достигнутого результата. Компания оценивает поведение конкурентов и предпринимает адекватные шаги, чтобы сохранить свои позиции. Примерами реализации такой стратегии может быть увеличение гарантийных сроков, предоставление

эксклюзивных условий дистрибьюторам, предоставление отсрочки платежа и т.д.

Существуют и другие стратегии. Например, стратегия вертикальной интеграции подразумевает увеличение присутствия компании в цепочке, от поставок сырья, до поставок готовой продукции. Если цепочка будет контролироваться связанными компаниями, их позиции на рынке усилятся.

Компания выбирает, какую стратегию использовать, в зависимости от своего положения на рынке. Поведение лидеров всегда отличается от поведения аутсайдеров. Лидеры часто используют активные методы, внедряют инновационные технологии, демонстрируют силу, иногда поглощают более слабые компании для достижения своих целей.

Небольшим компаниям сложнее, их доля на рынке невысока, для них целесообразно сфокусироваться на определенном сегменте, занимать временно свободные ниши и др.

Функциональные стратегии должны выбираться, исходя из жизненного цикла предприятия.

Если есть возможность выйти на другие национальные рынки, эту возможность нужно использовать.

Мы видим, что стратегий для развития организаций достаточно много. Учитывая высокую конкуренцию, субъектам хозяйственной деятельности приходится использовать многие из них, разрабатывать и внедрять новые. Практика показывает, что правильный выбор стратегий позволяет компании добиться успеха и получить конкурентное преимущество. Нужно учитывать изменение внутренней, внешней среды, имеющиеся ресурсы, технологии. Талант управленца заключается не только во владении этими стратегиями, но и в правильном их применении.

### 1.3 Технология и этапы разработки стратегических управленческих решений

Ученые, изучающие вопросы, связанные со стратегическим менеджментом, выделяют несколько управленческих процессов, которые связаны между собой. Одни процессы влияют на другие, а также на всю совокупность процессов. Этим характеризуется особенность структуры стратегического управления.

Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Структура стратегического управления

**Анализ среды.** Стратегическое управление начинается с анализа среды. Полученная по результатам анализа информация является основой для определения стратегии поведения, видения будущего состояния фирмы, разработки миссии.

Одна из главных задач управления – баланс во взаимодействии между организацией и средой.

В процессе деятельности организация участвует в трех процессах взаимодействия со средой:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача готового продукта во внешнюю среду (выход).

Задача управления – обеспечить баланс между входом и выходом.

При его нарушении компания начинает погибать

При анализе среды исследуются следующие ее составляющие:

- внешняя среда;
- внутренняя среда.

По результатам анализа внешней среды видно, что может получить фирма при успешной работе, с какими рисками может столкнуться, если не сможет оперативно и адекватно реагировать на изменения этой среды.

Анализ внешней среды включает в себя анализ непосредственного окружения и макроокружения. Последний представляет собой исследование влияния экономики, климатических, политических, социальных, научно-технических и других процессов. Анализ непосредственного окружения дает возможность оценить поставщиков, покупателей, конкурентов.

Анализ внутренней среды позволяет найти скрытые резервы и новые возможности для развития компании. Полученная в ходе его информация помогает скорректировать миссию и более точно обозначить цели.

При анализе внутренней среды изучают:

- персонал компании;
- систему управления;
- хозяйственную деятельность;
- финансы;
- маркетинг;
- организационную структуру.

Определение миссии, видения и целей организации. Миссия для коммерческой организации очень важна. Это четкое, краткое и емкое выражение смысла существования компании. Миссия отличает компанию среди многих других, объединяет ее коллектив, придает труду конкретный смысл. На основании миссии определяется вектор развития компании.

Миссия — основополагающий документ, в нем дано описание вида деятельности компании, целевой аудитории, принципов деятельности и ценностей.

Миссия необходима для деятельности компании:

- дает сотрудникам четкое понимание вектора развития, целей и позволяет выработать единую систему ценностей, сформировать корпоративную культуру;
- помогает сформировать целостный образ компании для внешней среды, разъясняет ее роль в обществе.

Миссия, по сути, - это емкая и четкая формулировка целей, приоритетов. Она призвана дать ответ на вопросы: чем занимается компания, как она планирует развиваться? Миссия – своего рода визитная карточка компании, которая размещается в пресс-релизах, письмах с коммерческими предложениями, рекламных роликах. С миссией компании должен быть ознакомлен каждый сотрудник компании, понимать ее и придерживаться такое же позиции.

Видение — это формулировка будущего (желаемого, планируемого) описания состояния организации в будущем. Видение указывает направление движения и подчеркивает цель. Обычно видение оформляется в виде документа, в котором содержится такая информация:

- товары и услуги, которые предлагает компания;
- клиенты;
- местонахождение фирмы;
- используемые технологии;
- конкурентные преимущества;
- философия компании;
- социальная ответственность;
- цели компании.

Финальная часть стратегического управления – постановка целей.

Цели устанавливаются на основании миссии компании, видения руководства, позиции на рынке и других факторов. Цели влияют на вектор развития, показывают состояние, которое планируется достичь через время.

Цели должны быть четко обозначены во времени, в противном случае они превращаются в ничего не значащий лозунг.

Формулировка цели должна быть краткой и четкой, чтобы избежать двойной трактовки и неоднозначного понимания. Конкретизация целей, сроки достижения, контроль промежуточных результатов – все это задача менеджеров, перед которыми поставлена задача - достичь этих целей.

Реализуемые фирмой цели могут быть классифицированы по различным признакам (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Классификация целей организации

Данная классификация является условной, так как количество признаков классификации может быть больше. Но она полно отражает состав и виды основных целей организации.

Стратегические цели — основные направления деятельности компании, которые обусловлены миссией и видением. Таких целей немного, как правило — не больше десятка, в зависимости от масштабов компании, специфики ее деятельности, качества системы управления, имеющихся технологий и других факторов.

Если целью ставится получение прибыли, нужно указать ее объемы и срок получения. Тонкость управления выражается в том, чтобы сделать правильный выбор — получение прибыли в кратчайший срок или в перспективе. Это касается и целей, связанных с завоеванием рынка.

После того, как цели будут сформированы, посредством задач реализуются мероприятия для их достижения. Задачи — это планируемые шаги для достижения целей. Задачи должны быть реалистичными (учитывать имеющиеся ресурсы и технологии), конкретными, измеряемыми, направленными на выполнение определенных действий.

Выбор стратегии. После формулирования целей, видения, миссии приступают к выбору стратегии. При ее выборе нужно учитывать ресурсы, которые есть у компании для реализации стратегий. Выбор стратегий считается важным этапом стратегического управления. Этот процесс представляет собой решение, что делать с конкретным видом продукции, подразделением или всем бизнесом, в каком направлении двигаться.

Выполнение стратегии. Выполнение стратегии — это не конкретная реализация, а создание условий для реализации поставленных целей. Встречаются ситуации, когда компания не может осуществить выбранную стратегию по причине ошибок в процессе анализа, неправильных выводов, существенных изменений во внешней, внутренней среде. Менеджмент компании не может осуществить стратегию, так как имеющихся в распоряжении ресурсов недостаточно для этого.

При выполнении стратегии важно создать необходимые предпосылки для ее реализации. Значит выполнение стратегии – это внесение стратегических изменений в финансово-хозяйственную деятельность компании, чтобы она перешла в состояние, при котором реализация выбранной стратегии возможна.

Оценка стратегии и контроль над ее реализацией. Завершающим процессом в стратегическом управлении является оценка и контроль выполнения стратегии. С его помощью рождается обратная связь между целями и процессом достижения целей.

Выделяют следующие задачи контроля:

- определение показателей для оценки результата;
- оценка состояния объекта в сравнении с эталонным состоянием;
- определение причин отклонения состояния;
- корректировка (если это необходимо).

Если говорить о контроле реализации стратегий, то данные задачи приобретают определенную специфику. Связанно это с тем, что задача стратегического контроля – выяснить, в какой степени реализации стратегии помогает достичь цели компании. В этом отличие стратегического контроля от оперативного или управленческого. Стратегический контроль не ставит перед собой задачу выяснить, правильно ли была выбрана стратегия, правильно ли ведутся работы. Он призван дать понимание, продолжать ли использовать данную стратегию и будет ли получен в ходе ее реализации приемлемый результат. По результатам стратегического контроля может выполняться корректировка стратегии, изменения могут носить глобальный характер и касаться всей фирмы.

Принципы стратегического управления. Стратегическое управление организации должно основываться на таких принципах:

1. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии заключается в том, что для формирования стратегического решения

нужно провести анализ предыдущей деятельности, внешней, внутренней среды, динамики показателей.

Выбор подходящих стратегий возможен лишь в случае, если будут проанализированы основные факторы, которые могут повлиять на развитие компании, будут спрогнозированы тенденции на перспективу, разработаны действенные механизмы.

2. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития заключается в том, что стратегические решения, которые принимаются с учетом влияния внутренней и внешней среды, будут иметь недостаточную системность. Это создает риск ошибочных решений, что при стратегическом управлении может привести к непредсказуемым последствиям.

Если при разработке краткосрочных планов допускается прогнозирование на основании статистических данных и существующих тенденций, то в стратегическом управлении этого делать нельзя, так как велик риск допустить стратегическую ошибку.

3. Принцип соответствия стратегии и тактики управления говорит о том, что успешная предпринимательская деятельность возможна не только при взвешенной стратегии, но и грамотной тактике.

4. Принцип приоритетности человеческого фактора заключается в том, что нельзя реализовать выбранную тактику и стратегию, если для сотрудников они не станут руководством к действию. Важно, чтобы сотрудники обладали соответствующим уровнем знаний и компетенций для выполнения соответствующих задач. Поэтому на руководство организации возложена важная задача – подобрать кадры, профессиональная подготовка, уровень дисциплины и мотивация которых позволит реализовать выбранную стратегию.

Также нужно учитывать, что сегодня на работу компании во многом влияет поведение потребителей, а именно – потребительский спрос. Это также подтверждает, что человеческий фактор во многом влияет на достижение целей.

5. Принцип определенности стратегии, организации стратегического контроля и учета показывает, что руководство организации должно ставить задачи четко, основываясь на формулировках, указанных в стратегиях. Если задачи и цели сформулированы нечетко, то они могут двояко толковаться разными отделами, службами, сотрудниками. В этом случае задачи не смогут обеспечить реализацию выбранной стратегии развития организации.

Еще один важный принцип, который является основой успешного управления компанией – принцип обратной связи. Руководство должно постоянно получать данные о состоянии организации. Это дает возможность находить отклонения от планов, выявлять причину этих отклонений и вносить корректировки. Чтобы обеспечить эффективную обратную связь, необходима качественная система учета и контроля. Это возможно лишь в том случае, если есть четко сформулированные стратегические цели и решения.

6. Принцип соответствия стратегии ресурсам говорит о том, что реализация стратегии возможна лишь в том случае, если у компании для этого есть имеющиеся ресурсы.

При выборе стратегии управленческий состав в обязательном порядке соизмеряет имеющиеся ресурсы, которые есть у компании, и цели. Стратегия выбирается только в том случае, если руководитель уверен в достаточных количественных и качественных показателях ресурсов.

7. Принцип соответствия стратегии технологиям указывает на то, что добиться цели можно в том случае, если технологическая база позволяет реализовать на практике поставленные задачи, связанные с достижением стратегической цели.

Речь идет не только о производственных технологиях, но и технологиях доставки, сбыта продукции, взаимодействий с клиентом, продвижения бренда, получения инвестиций, страхования рисков и др.

Нужно обратить внимание, что организация может обладать необходимыми ресурсами, но у нее может не быть навыков, знаний, технологий

использования данных ресурсов. В таком случае стратегическая цель также не будет достигнута.

Вышеперечисленные принципы стратегического управления говорят о том, что для формирования эффективной системы менеджмента необходим полномасштабный механизм разработки, принятия и реализации стратегических управленческих решений.

Бизнес может использовать любые методы и технологии. В первую очередь те, которые обеспечивают гибкость процесса принятия управленческих решений, учитывают основные факторы влияния внешней и внутренней среды и позволяют оперативно, адекватно реагировать на изменения.

Эффективная стратегия не обязательно должна быть уникальная и сложная. На практике многие организации в условиях конкурентной борьбы используют принцип «и я тоже». То есть они изучают конкурента и берут на вооружение его успешные техники и методы, адаптируя под свой бизнес. Такая практика достаточно распространена и доказала свою эффективность.

Каждая фирма самостоятельно решает, использовать стратегическое управление или нет. Отказ от нее также является стратегическим принципом.

Для разных предприятий по масштабам деятельности, работающих в разных сферах народного хозяйства, можно разрабатывать базовые стратегические карты. Это своего рода шаблоны, то есть каркас будущей стратегии, которая впоследствии будет дорабатываться и адаптироваться под конкретную фирму, конкретную ситуацию.

Шаблоны упрощают работу менеджеров. С их помощью намного проще сформулировать, конкретизировать цель, донести ее до персонала в простой и понятной форме. С помощью стратегических карт легко конкретизировать предложение компании для потенциальных покупателей. Они помогают понять, что профессионализм работников и внутренние процессы должны быть связаны с этим предложением.



Рисунок 1.4. Шаблон стратегической карты

Шаблоны помогают раскрыть причинно-следственную связь и научить управленческий состав находить связь между изменениями среды и результатом. С помощью шаблонов стратегических карт реализуется инновационный подход к осуществлению стратегии. Шаблоны можно использовать и при анализе или переформатировании уже имеющейся стратегической карты (см. рис. 1.4).

Подводя итоги, можно сделать вывод – успешная стратегия деятельности организации основывается на оперативном и информативном учете возможностей развития или спада на рынке, прогнозирования возможных последствий. Талант управленца заключается в том, чтобы увидеть недостатки

организации даже в том случае, если она находится «на плаву» и занимает высокие позиции на рынке. Также хороший менеджер может извлечь максимальную выгоду из плохой ситуации, которая сложилась вокруг (внутри) организации. Для этого необходимо разработать эффективную стратегию развития. Без этого невозможно эффективно развиваться и вести деятельность в условиях рыночной экономики.

## Глава 2. Экономический анализ деятельности предприятия

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Ростелеком является крупной российской телекоммуникационной компанией, которая на протяжении уже длительного времени предоставляет качественные услуги телефонной и сотовой связи, широкополосного доступа в Интернет, цифрового телевидения. Не так давно ею был запущен новый и весьма значимый проект под названием Умный дом.

ПАО «Ростелеком» ([www.company.rt.ru](http://www.company.rt.ru)) – крупнейший в России провайдер цифровых услуг и решений, присутствующий во всех сегментах рынка и охватывающий миллионы домохозяйств в России.

30 декабря 1992 года распоряжением Госкомимущества России создано государственное предприятие «Ростелеком», в состав которого вошли 20 государственных предприятий междугородной и международной связи, а также оборудование связи «Интертелекома»[20]. 27 августа 1993 года государственное предприятие связи «Ростелеком» было преобразовано в акционерное общество открытого типа междугородной и международной электрической связи «Ростелеком»[21]. Общество зарегистрировано 23 сентября 1993 года. В 1994 году «Ростелеком» получил лицензию на предоставление услуг междугородной и международной связи. В этом же году «Ростелеком» включён в состав холдинга «Связьинвест». 18 октября 2006 года «Ростелеком» получил сертификат качества своей IP/MPLS сети[22] и стал магистральным Интернет-провайдером. В декабре 2009 года «Ростелеком» запустил единый портал государственных и муниципальных услуг [www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru). С 1 апреля 2014 года Распоряжением Правительства РФ на «Ростелеком» возложена обязанность по оказанию универсальных услуг связи на всей территории Российской Федерации.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 13,0 млн, а платного ТВ «Ростелекома» – 10,2 млн пользователей, из которых

5,3 млн смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ». Количество абонентов мобильной связи «Ростелекома» превышает 1,1 млн.

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

В 2018 году ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» проводилось исследование уровня зрелости управления проектами среди членов команды проекта. Для исследования механизмов управления командой проекта будет полезно воспользоваться результатами данного исследования. Профиль респондентов представлен на рис. 1.



Рисунок 2.1 - Профиль респондентов

Обработка результатов анкетирования состояла из двух этапов: определение уровня зрелости управления проектами компании респондента и расчет средней важности для каждой из четырех групп проблем (формирование

процессов управления, регламентация процессов управления, оптимизация процессов управления, соответствие проектов стратегии и вклад сотрудников в развитие компании).

На первом этапе в матрице критерий-респондент элементу присваивалось значение 1, если респондент указал, что в компании присутствует указанный критерий, 0 – иначе. Если в среднем оценка по первому уровню зрелости превышала 0,5, респонденту присваивался второй уровень зрелости, если в среднем оценка превышала 0,5 по второму уровню, респонденту присваивался третий. Критерии были условно разделены на уровни зрелости следующим образом:

1й уровень (понимание общей полезности и наличие процессов управления проектами):

Наличие отдельных практик успешных (завершенных в срок и в рамках бюджета) проектов (не более 10% от общего количества проектов компании);

Наличие сотрудников, проявляющих интерес к методологии управления проектами (не более 10% штата);

Понимание на уровне руководства общей полезности применения методов управления проектами;

Проведено обучение отдельных сотрудников по управлению проектами (не более 10% от всего штата);

Введена единая терминология управления проектами;

Введен общий учет реализуемых проектов (Архив проектов, информационная система, база данных);

Наличие понятных и актуальных процедур планирования проектов;

Наличие планирования ресурсов в проектах (анализ загрузки, требований, возможных конфликтов).

2й уровень (приверженность единой методологии управления проектами):

1. Осознание ощутимых выгод от использования управления проектами (более точное планирование, получение быстрых результатов, экономия

бюджета на уровне компании)

2. Поддержка управления проектами на всех уровнях управления

3. Наличие общей методологии управления проектами (система политик, регламентов и инструкций, установленные процессы и методы управления, стандартные формы документов)

4. Наличие системы контроля по проектам (регулярное обеспечение заинтересованных лиц необходимой информацией в установленных формах)

5. Разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами

3й уровень (гибкое использование методологии и интеграция процессов управления проектами в деятельность компании):

1. Интеграция проектного офиса или центра управления проектами в процессы компании;

2. Интегрированные процессы управления проектами и операционной деятельности;

3. Поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления);

4. Балансировка степени формализации управления проектами в зависимости от специфики проекта;

5. Постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами.

Стабильное финансовое положение Компании подтверждается кредитными рейтингами: агентства Fitch Ratings на уровне “BBB–”, а также агентства Standard&Poor’s на уровне “BB+”.

Баланс между экономическими и социальными целями Компании, а также ее интересами, интересами акционеров и других заинтересованных лиц достигается путем поддержания устойчивой системы взаимоотношений в Компании. Одной из приоритетных задач руководства Ростелекома является развитие корпоративного управления. В своей практике Ростелеком следует признанным российским и мировым стандартам корпоративного управления.

Следование высоким стандартам корпоративного управления и раскрытия информации в Компании позволяет создать атмосферу доверия, что в долгосрочной перспективе ведет к повышению инвестиционной привлекательности Компании.

Организационная структура ПАО «Ростелеком» представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Организационная структура ПАО «Ростелеком»

Совет директоров. Согласно Уставу Компании Совет директоров является коллегиальным органом управления, который осуществляет общее руководство деятельностью Компании в период между Общими собраниями акционеров и состоит из 11 членов. В своей деятельности Совет директоров руководствуется Уставом Компании и Положением о Совете директоров Компании, новая редакция №12 которого была утверждена Годовым общим собранием акционеров Компании 30.06.2014, Протокол № 2 от 03.07.2014.

Комитеты совета директоров.

В целях повышения эффективности Совета директоров в Компании созданы и активно работают Комитет по стратегии, Комитет по кадрам и

вознаграждениям, Комитет по аудиту и Комитет по корпоративному управлению Совета директоров Компании. Комитеты избираются ежегодно. Рассматривая вопросы в рамках своей компетенции, Комитеты проводят детальный анализ предлагаемых инициатив и осуществляют подготовку рекомендаций Совету директоров, тем самым улучшая качество принимаемых Компанией решений.

Президент и Правление. В соответствии с Уставом Компании Правление является коллегиальным исполнительным органом, который осуществляет руководство текущей деятельностью Компании. Количественный и персональный состав Правления определяется Советом директоров. Члены Правления Компании, за исключением Председателя Правления Компании, назначаются Советом директоров. Полномочиями Председателя Правления в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» наделяется лицо, осуществляющее функции Президента.

Комитеты Правления. В целях повышения эффективности по основным направлениям деятельности Правления в 2014 году в Компании осуществляли деятельность Бюджетно – Инвестиционный комитет, Комитет по компенсациям, Комитет по управлению рискам и Комитет по благотворительности Правления Компании.

Бюджетно – Инвестиционный комитет. В 2014 году Бюджетно – Инвестиционный комитет проводил анализ, оценивал и принимал решения о целесообразности реализации инвестиционных проектов и инвестиционных программ Компании, запланированных на 2014 и 2015 годы.

Комитет по компенсациям. Реализуя политику, направленную на повышение эффективности Компании за счет формирования высококвалифицированной команды, нацеленной на достижение общего результата, Комитет принимал решения по вопросам системы компенсаций и стимулирования работников Компании, а также оказания им финансовой поддержки в тяжелых жизненных ситуациях.

Комитет по управлению рисками. Целью Комитета по управлению рисками является координация развития системы управления рисками в Компании и обеспечение эффективного управления рисками на всех уровнях, направленное на взвешенное принятие бизнес – решений.

Комитет по благотворительности. Целью работы Комитета по благотворительности является рассмотрение вопросов и принятие решений об оказании благотворительной помощи и участии Компании в социально значимых проектах.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Финансовый анализ исследуемой компании ПАО «Ростелеком» будет проведен на основании предоставленной финансовой отчетности, в частности:

- бухгалтерского баланса
- отчета о финансовых результатах.

Таблица 2.1 – Состав имущества ПАО «Ростелеком», млн. руб.

Показатели	Код строк и	Период			Изменения (+/-)		Темп прироста	
		2016	2017	2018	2017/	2018/	2017/	2018 /
					2016		2017	
		млн.р.	млн.р.	млн.р.	млн.р.	млн.р.	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Внеоборотные активы								
Основные средства	1150	319368	320311	339087	943	18776	0,30	5,86

Итого по разделу I	1100	496032	500300	519927	4268	19627	0,86	3,92
Оборотные активы								
Запасы	1210	5891	5996	7132	105	1136	1,78	18,95
Дебиторская задолженность	1230	48559	51696	57659	3137	5963	6,46	11,53
Денежные средства	1250	3388	3766	11328	378	7562	11,16	200,80
Прочие оборотные активы		8625	7117	6639	-1508	-478	-17,48	-6,72
Итого по разделу 2	1200	66463	68575	82758	2112	14183	3,18	20,68
Баланс	1600	562495	568875	602685	6380	33810	1,13	5,94

Валюта баланса (активы предприятия) увеличилась в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 5,94%, а в 2017 году на 1,13%. Раздел «основные средства» - выросли на 0,30% в 2017 году и на 3,92% в 2018 году. В целом оборотные активы выросли на 3,92%.

Оборотные активы выросли на 20,68% за счет роста запасов на 18,95%,

дебиторской задолженности на 11,53%, денежных средств практически в 3 раз, а прочие оборотные активы снизились на 6,72%.

Таким образом, в результате роста внеоборотных и оборотных активов выросла валюта баланса.

Таблица 2.2 – Состав источников формирования имущества ООО «Ростелеком», млн. руб.

Показатели	Код строки	Период			Изменения (+/-)		Темп прироста	
		2016	2017	2018	2017/	2018/ 2017	2017/	2018 / 2017
					2016		2016	
		млн.р.	млн.р.	млн.р.	млн.р.	млн.р.	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.Капитал и резервы								
Уставный капитал	1310	7	7	7	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	131080	125304	109858	-5776	- 15446	- 4,41	- 12,33
Прочий собств. капитала		132896	137449	137586	4553	137	3,4 3	0,10
Итого капитал и	1300	263983	262760	247451	-1223	- 15309	- 0,46	-5,83

Резервы								
4. Долгосрочные обязательства	1400	162245	201815	211407	39570	9592	24,39	4,75
5. Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	1510	68295	32709	42367	-35586	9658	-52,11	29,53
Кредиторская задолженность, в т.ч.	1520	56462	57426	80847	964	23421	1,71	40,78
Прочие		11510	14165	20612	2655	6447	23,07	45,51
Итого краткосрочные обязательства	1500	136267	104300	143826	-31967	39526	-23,46	37,90
Баланс	1700	562495	568875	602685	6380	33810	1,13	5,94

По данным таблицы видно, что капитал вырос на 5,94% за счет роста долгосрочных обязательств на 4,75% и роста краткосрочных обязательств на 37,90%.

Краткосрочные обязательства выросли на 37,90% за счет роста

кредиторской задолженности на 40,78%, роста заемных средств на 29,53% и роста прочих краткосрочных обязательств на 45,51%.

Собственный капитал снизился на 5,83% за счет снижения нераспределенной прибыли на 12,33%.

Таблица 2.3 - Анализ и оценка абсолютных показателей финансовой устойчивости ООО «Ростелеком»

Показатель	Методика расчёта (источник данных)	Значение показателя		Абсолютное изменение за период
		01.01.2017	01.01.2018	
1. Собственные источники (СИ), млн. руб.	III раздел баланса (пассив)	262760	247451	-15309
2. Внеоборотные активы (ВА), млн. руб.	I раздел	500300	519927	19627
3. Наличие собственных оборотных средств (СОС), млн. руб.	$СОС = СИ - ВА$	-237540	-272476	-34936
4. Долгосрочные пассивы (ДП), млн. руб.	IV раздел баланса (пассив)	201815	211407	9592
5. Наличие собственных и долгосрочных заёмных источников формирования запасов и затрат	$СД = СОС + ДП$	-35725	-61069	-25344

(СД),				
6. Краткосрочные заёмные средства (КЗС), млн. руб.	Соответствующая строка V раздела пассива баланса	32709	42367	9658
7. Общая величина основных источников (ОИ), млн. руб.	ОИ = СД + КЗС	-3016	-18702	-15686
8. Общая величина запасов (З), млн. руб.	Соответствующая строка II раздела баланса	5996	7132	1136
16. Трёхкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости (S)	ФС	(-1;-1; -1)	(-1;-1; -1)	(-1;-1; -1)
	ФД			
	ФО			

По данным таблицы видно, что для рассматриваемого предприятия характерно кризисное финансовое состояние, так как имеет место недостаток собственного капитала, который не покрывается долгосрочными обязательствами и краткосрочными кредитами.

Проведем анализ финансовой устойчивости ООО «Ростелеком» путем расчета коэффициентов.

Таблица 2.4 - Коэффициенты рыночной финансовой устойчивости ООО «Ростелеком»

Наименование коэффициентов	2017 год	2018 год
1. Имущество предприятия	568875	602685
2. Реальный собственный капитал	262760	247451
3. Заемные средства всего, в т.ч.:	628459	1190211

3.1 Долгосрочные кредиты и займы	201815	211407
3.2 Краткосрочные кредиты и займы	32709	42367
3.3 Кредиторская задолженность и прочие активы	393935	936437
4. Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность	500300	519927
5. Наличие собственных оборотных средств	-237540	-272476
6. Запасы с НДС	5996	7132
7. Денежные средства, Краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие активы	62579	75626
8. Коэффициент автономии (Собственный капитал / Валюта баланса)	0,46	0,41
9. Коэффициент маневренности собственного капитала (Собственные оборотные средства / Собственный капитал)	-0,90	-1,10
10. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками (Собственные оборотные средства / Запасы)	-39,62	-38,20
11. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (п.3/п.2)	2,39	4,81
12. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (выручка/кредиторская задолженность)	5,63	2,66

Коэффициент автономии (финансовой независимости) определяет долю собственного капитала в итоге баланса по пассиву. Итог баланса включает собственный и заемный капитал. Для реального сектора предприятие считается финансово устойчивым, если коэффициент финансовой независимости больше 0,5. В нашем случае значение показателя не соответствует рекомендованному значению, так как предприятие испытывает дефицит собственного капитала.

Коэффициент маневренности, коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств имеют значение меньше нуля, так как у предприятия нет собственных оборотных средств и поэтому их значение отрицательно сказывается на предприятии.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, что все больше заемных средств приходится на рубль собственных средств и говорит о снижении финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности снижается, что свидетельствует о том, что кредиторская задолженность все больше замедляется и требуется все больше средств для ее обслуживания.

В целом проведенный анализ финансовой устойчивости свидетельствует, что рассматриваемое предприятие финансово неустойчивое, так как имеется недостаток собственного капитала, которого не хватает для финансирования оборотных активов. Поэтому большая часть внеоборотных активов и оборотных активов финансируется за счет заемных средств.

Оценка платежеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов, т.е. времени, необходимого для превращения их в денежную наличность. Понятия платежеспособности и ликвидности очень близки, но второе более емкое. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность.

Таблица 2.5– Ликвидность текущих активов, млн. руб.

Показатели	Норма	2017 год	2018 год
1. Денежные средства	-	3766	11328
2. Краткосрочные финансовые вложения	-	4223	3514
3. Итого: (1п+2п)	-	7989	14842
4. Дебиторская задолженность	-	51696	57659
5. Прочие оборотные активы	-	4402	3603
6. Итого: (3п+4п+5п)	-	64087	76104

7. Запасы	-	5996	7132
8. Итого: (6п+7п)	-	70083	83236
9. Краткосрочные кредиты и займы	-	32709	42367
10. Кредиторская задолженность	-	57426	80847
11. Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	-	0	0
12. Прочие краткосрочные пассивы	-	14165	20612
13. Итого: Краткосрочных обязательств	-	104300	143826
14. Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{аб}$ )	0,2	0,08	0,10
15. Коэффициент быстрой (критической) ликвидности ( $K_{кр}$ )	1,0	0,61	0,53
16. Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) ( $K_{п}$ ) (отношение текущих активов к текущим обязательствам)	2,0	0,67	0,58

По данным таблицы выходит, что предприятие имеет недостаточную ликвидность, так как коэффициенты ликвидности не соответствуют нормативу в текущем периоде. В целом предприятие характеризуется низкой ликвидностью. С экономической точки зрения это говорит о не стабильности предприятия, его не способности за счет оборотных капиталов погашать краткосрочные платежи.

Далее проведем анализ показателей оборачиваемости (деловой активности).

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. При прочих равных условиях ускорение оборачиваемости свидетельствует о повышении эффективности. Поэтому основными показателями этой группы являются показатели эффективности использования материальных и финансовых ресурсов: коэффициенты оборачиваемости средств в запасах и расчетах.

Анализ оборачиваемости включает:

- анализ оборачиваемости оборотных активов;
- анализ оборачиваемости текущих пассивов.

Оборачиваемость текущих активов характеризует способность активов предприятия приносить прибыль путем совершения ими «оборота» по классической формуле «Деньги – Товар – Деньги». Оборачиваемость активов показывает, сколько раз за период «обернулся» рассматриваемый вид актива. Аналогичным образом определяются показатели оборачиваемости текущих пассивов.

Для характеристики управления оборотным капиталом предприятия могут быть использованы такие показатели, как периоды оборотов текущих активов и текущих пассивов (в днях). Данные показатели имеют более ощутимую экономическую интерпретацию, чем показатели оборачиваемости. В частности, периоды оборота текущих активов характеризуют периоды времени, в течение которых денежные средства «связаны» в каком – либо виде текущих активов. Период оборота того или иного актива показывает, какова продолжительность одного оборота актива в днях (срок «бездействия»).

База для определения периодов оборота для каждого элемента текущих активов может быть различной: для дебиторской задолженности – выручка от реализации, для запасов – общая величина расхода запасов, потребленных за определенный период, для незавершенного производства и готовой продукции на складе – производственная себестоимость продукции.

Таблица 2.6 –Анализ основных показателей деловой активности ООО «Ростелеком» за 2017-2018 года

Показатель	Методика расчёта (источник данных)	Значение показателя		Изменение	
		01.01. 2017	01.01. 2018	абсол ютное	относ итель ное
1. Коэффициент общей	$V_p / V_b$ , где $V_p$ – выручка от реализации	0,54	0,48	-0,05	-10,21

оборачиваемости средств $K_1$ , раз (кол-во оборотов)	продукции; $V_B$ – валюта баланса среднего значения				
2. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств (оборотных активов) $K_2$ , раз	$V_P / O_A$ , где $O_A$ – среднегодовая стоимость оборотных активов	4,46	3,52	-0,94	-21,17
3. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности $K_3$ , раз	$V_P / D_3$ , где $D_3$ – среднегодовая дебиторская задолженность	5,92	5,05	-0,87	-14,71
4. Средний срок оборота дебиторской задолженности $K_4$ , дни	$365 / K_3$	61,68	72,31	10,64	17,25
5. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности $K_5$	$V_P / K_3$ , где $K_3$ – среднегодовая кредиторская задолженность	5,33	3,60	-1,73	-32,43
6. Средний срок оборота кредиторской задолженности $K_6$ , дни	$365 / K_5$	68,51	101,39	32,88	47,99
7. Коэффициент оборачиваемости	$V_P / Z$ , где $Z$ – среднегодовая	51,02	40,81	-10,22	-20,02

запасов $K_7$ , раз	стоимость запасов				
8. Средний срок оборота запасов $K_8$ , дни	$365 / K_7$	7,15	8,94	1,79	25,04
9. Фондоотдача основных средств и прочих внеоборотных активов $K_9$ , тыс. руб.	$V_p / V_{OA}$ , где $V_{OA}$ – среднегодовая стоимость внеоборотных активов	0,96	0,86	-0,10	-10,14
10. Коэффициент оборачиваемости собственных средств предприятия $K_{10}$ , раз	$V_p / C_k$ , где $C_k$ – среднегодовая стоимость собственного капитала	1,16	1,18	0,01	1,01

Практически все коэффициенты оборачиваемости снизились, а срок их оборота вырос, что свидетельствует об ухудшении эффективности использования финансовых ресурсов предприятия. Фондоотдача основных средств и других внеоборотных активов снизилась, что свидетельствует о снижении эффективности использования всех финансовых ресурсов предприятия. Оборачиваемость собственных средств выросла, что свидетельствует о том, что интенсивность использования основных средств выросла, так как выручка росла быстрее собственных средств предприятия.

Таблица 2.7 – Анализ финансовых результатов ООО «Ростелеком» за 2017-2018 года

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.	Изменение показателя
-------------------------	--------------------------------	----------------------

	2017	2018	абсолютное, тыс. руб.	относительное , %
Выручка	291037	305939	14902	5,12
Себестоимость продаж	266191	281898	15707	5,90
Валовая прибыль (убыток)	24846	24041	-805	-3,24
Прибыль (убыток) от продаж	24846	24041	-805	-3,24
Прибыль (убыток) до налогообложения	12492	7516	-4976	-39,83
Чистая прибыль (убыток)	9018	5381	-3637	-40,33

Данные таблицы показывают, что выручка росла медленнее, чем себестоимость, что привело к снижению валовой прибыли предприятия и прибыли от продаж. Снижение финансового результата от прочей деятельности привел к снижению прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Далее проведем анализ рентабельности предприятия.

Таблица 2.8 – Анализ показателей рентабельности ООО «Ростелеком»

Показатели	Расчётная формула	2017	2018	Изменение	
				Абсолютно е	Относи - тельное, %
1. Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	Итог баланса (среднегодовое значение)	56568 5	585780	20095	3,55

2. Средняя величина собственного капитала С <sub>к</sub> , тыс. руб.	III раздел баланса (среднегодовое значение)	26337 2	255106	-8266	-3,14
3. Средняя величина долгосрочных обязательств Д <sub>о</sub> , тыс. руб.	Итог IV раздела баланса (среднегодовое значение)	18203 0	206611	24581	13,50
4. Средняя величина текущих активов Т <sub>а</sub> , тыс. руб.	Итог II раздела баланса (среднегодовое значение)	67519	75667	8148	12,07
5. Выручка от продаж В <sub>р</sub> , тыс. руб.	ОФР*	30593 9	291037	-14902	-4,87
6. Прибыль (убыток) от продаж П <sub>р</sub> , тыс. руб.	ОФР	24846	24041	-805	-3,24
7. Прибыль отчётного периода П, т. руб.	ОФР	12492	7516	-4976	-39,83
8. Чистая прибыль ЧП, тыс. руб.	ОФР	9018	5381	-3637	-40,33

9. Рентабельность активов $R_A$ , %	ЧП / А	1,59	0,92	-0,68	-42,38
10. Рентабельность текущих активов	ЧП / $T_A$	13,36	7,11	-6,24	-46,76
11. Рентабельность инвестиций $R_{И}$ , %	П/( $C_K + D_0$ )	5,58	5,21	-0,37	-13,02
12. Рентабельность собственного капитала,%	ЧП / $C_K$	3,42	2,11	-1,31	-20,56
13. Рентабельность продукции $R_{П}$ , %	ЧП / $V_P$	2,95	1,85	-1,10	-3,29
14. Рентабельность продаж,%	$P_P / V_P$	4,08	2,58	-1,50	-3,29

В связи с тем, что показатели прибыли снижаются, снижаются показатели рентабельности. Особенно сильно снижается рентабельность активов, рентабельность текущих активов в связи со снижением чистой прибыли предприятия.

Двухфакторная модель Э. Альтмана рассчитывается по формуле:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_{ТЛ} + 0,579 \cdot K_{Фз}, \quad (2.1)$$

где  $K_{ТЛ}$  – коэффициент текущей ликвидности;

$K_{Фз}$  – коэффициент финансовой зависимости.

Результаты оценки вероятности банкротства организации за анализируемый период по двухфакторной модели Э. Альтмана рекомендуется представить в таблице 2.10.

Таблица 2.9 - Результаты оценки вероятности банкротства ООО «Ростелеком» 2017-2018 года по двухфакторной модели Э. Альтмана

Критерий	2017	2018	Абсолютное изменение показателя	Нормативное значение
1. Коэффициент текущей ликвидности	0,67	0,58	-0,09	1,0,2,0
2. Коэффициент финансовой зависимости	0,54	0,59	0,05	0,4,0,6
3. Комплексная двухфакторная модель Альтмана	-0,80	-0,67	0,13	Z > 0 ситуация не критична. Z < 0 банкротство предвидится в ближайшей перспективе

На основании данной таблицы, можно сделать вывод, что ситуация критичная. У компании ООО «Ростелеком» банкротства предвидится. Необходимо меры по стабилизации финансового состояния предприятия, роста его финансовой устойчивости, снижения

### 2.3 Оценка существующей стратегии

На данный момент «Ростелеком» берет основной уклон на изменение бизнес-стратегии, преобразование организационной и корпоративной структуры. Создается некая особая внутренняя среда, позволяющая персоналу

добиться максимума в решении поставленных целей и задач, а также в принятии верных решений.

Самое главное – давать больше возможностей для персонала. Главное стремление «Ростелекома» - это постоянное стремление к личностному и профессиональному росту сотрудников, а также реализация способствующей атмосферы в команде. Персоналу всегда предлагается заслуженная и справедливая зарплата, в дополнение предоставляются меры социальной поддержки, а также безопасные условия труда.

Кроме того, особый интерес представляет постоянное обучение, усовершенствование и развитие корпоративных навыков. В компании имеется система обучения, которая позволяет осуществлять с помощью своих тренеров различные тренинги, а также дистанционное обучение.

Для новичков имеется система наставничества и адаптации, а также карьерное планирование. Функционирует система карьерного планирования, работает программа Особого внимания заслуживает «Кадровый резерв», который позволяет реализовать ряд свободных вакансий, посредством собственных внутренних ресурсов. Каждый работник с помощью новейших краудсорсинговых площадок может реализовать совместный поиск стратегий и выдвинуть свою задумку улучшения бизнес-процессов.

Компания уделяет внимание вовлечению молодых и инициативных людей. Во многих вузах России имеются основные кафедры «Ростелекома», которые занимаются подготовкой кадров по особым программам, в разработки которых принимал участие «Ростелеком». Регулярно компания обеспечивает практикой студентов университетов с дальнейшим трудоустройством. Модульная программа, разработанная компанией, позволяет усовершенствовать работу уже имеющегося молодого персонала. Кроме того, имеется Молодежный совет, который работает на профессиональный рост и социальную активность.

«Ростелекому» важно, чтобы достижения каждого были оценены по их заслугам, а сама работа давала удовлетворение и чувство стабильности.

Все сотрудники имеют возможность воспользоваться льготными тарифами на услуги связи, предлагается как детский отдых, так и санаторно-курортное оздоровительное лечение. В течение последних лет действует также программа поддержки при жилищных проблемах.

Еще одним преимуществом компании «Ростелеком», является помощь сокращенным сотрудникам. Заключается она как в социальной поддержке персонала, так и в поиске новых вакансий и должностей даже в других компаниях.

Важной задачей в построении стратегии развития и прогресса, является создание мощной корпоративной культуры и сильной команды. «Ростелеком» преодолел сложный путь развития из разрозненных региональных компаний в национального оператора связи. Коллективно были выработаны и реализованы общие корпоративные ценности и стандарты.

На данный момент в основе корпоративных ценностей компании имеются два стратегических принципа – эффективность и клиентоориентированность. Пять особенностей - открытость, ответственность, профессионализм, инновационность и преемственность – помогают нам создавать внутреннее взаимодействие, заслуживать доверие наших клиентов и партнеров.

Особо важно осознавать, что сотрудники заинтересованы в успехе компании, в которой они работают. Поэтому проводятся кампании, выявляющие уровень удовлетворенности персонала, что учитывается при разработке НК-проектов в сфере развития и обучения сотрудников.

Компания «Ростелеком» обеспечивает всех активной корпоративной жизнью, проводятся различные конкурсы, состязания, спортивные мероприятия, организовываются выезды и путешествия совместно с коллективом.

«Ростелеком» связывает себя со всей историей российской отрасли связи, начиная с самого момента ее зарождения. В регионах организованы

Музеи связи, что является большим достоянием. Проводится важный праздник – День рождения компании 25 сентября.

Уверенный рост рынка информационной безопасности продолжится по мере увеличения объема данных, хранящихся в информационных системах, а также роста передачи данных в проектах «Умный дом», автоматических системах управления техническим процессом и интернете вещей. В период 2018–2022 годов прогнозный CAGR по рынку составит около 9 % . Сейчас основными игроками рынка являются компании-интеграторы, в ближайшие несколько лет им на смену придут поставщики сервисов информационной безопасности. Эти организации имеют технологические, кадровые и ресурсные возможности для того, чтобы дополнить свое основное предложение сервисами информационной безопасности. На динамику развития рынка услуг в сфере информационной безопасности оказывают влияние такие факторы, как: развитие законодательной базы; цифровизация и необходимость защиты бизнеса; крупные инциденты (эпидемии WannaCry, NotPetya и BadRabbit), затронувшие многие компании; развитие сервисов и услуг ИБ; рост уровня доверия к аутсорсингу; дефицит специалистов по информационной безопасности. Доля сегмента сервисов информационной безопасности на рынке информационной безопасности в 2018 году составила менее 1 % (0,64 млрд рублей), в прогнозном периоде она будет увеличиваться и к 2022 году достигнет 10,2 % (14,6 млрд рублей) . Перспективными направлениями развития технологий информационной безопасности являются создание комплексных систем защиты информации, разработка облачных сервисов безопасности, систем поведенческого анализа (User and Entity Behavior Analytics, UEBA) и систем отражения атак, а также развитие биометрической аутентификации и решений в области безопасности интернета вещей.

В 2018 году расходы «Ростелекома» на оплату труда и развитие персонала выросли на 4 % и составили 69,8 млрд рублей. Сотрудники компании реализуют бизнес-проекты и решают рабочие вопросы используя современные цифровые сервисы, в том числе корпоративные мобильные приложения. В

компании действует полноценная система обучения персонала, включая онлайн-сервисы, с акцентом на развитие цифровых навыков.

Компания реализует интегрированную социальную программу «Цифровое равенство», которая направлена на повышение доступности цифровых сервисов для социально незащищенных слоев населения.

Программа объединяет такие проекты, как «Азбука Интернета», «РОСТ», «Изучи Интернет — управляй им!», «Social Impact Award», «Интернет для учреждений социальной сферы», «Компьютеризация детских домов», «Дистанционное обучение детей с ограниченными возможностями».

Цели в области управления персоналом.

1. Достойный уровень заработной платы.
2. Безопасные и комфортные условия труда.
3. Справедливое вознаграждение и социальные программы для сотрудников.
4. Соблюдение прав человека.
5. Возможности для профессионального развития и карьерного роста.

Для улучшения взаимодействия с персоналом компания имеет Ростелеком университет», или Департамент управления знаниями, Центр компетенций технического обучения, Центры компетенций B2B/B2G, B2C и B2O, Институт внутренних тренеров, Онлайн-университет «Ростелекома», Кафедра «Ростелекома» в СПбГУТ им. Бонч-Бруевича, Программы долгосрочной мотивации (софинансирование покупки акций сотрудниками), Система материального стимулирования работников по результатам проектной деятельности, Корпоративная пенсионная программа, Геймификация бизнес-процессов, Внутрикorporативные СМИ и порталы, Социальное партнерство, Публичная отчетность, Профессиональное образование.

128,6 тыс.сотрудников работали в «Ростелекоме» в 2018 году, 69,8 млрд руб. - расходы по оплате труда в 2018 году, 41 779 сотрудников являются участниками корпоративной пенсионной системы в 2018 году.

Осуществление стратегии управления персоналом «Ростелекома» помогает привлечь и удерживать лучших сотрудников, организовывать достойные материальные бонусы и признание успехов, обеспечивать возможность для общения с руководством, а также развивать лидерские качества. С помощью данных особенностей ПАО «Ростелеком» продолжает оставаться одним из лучших работодателей, который настроен на долгосрочное сотрудничество с персоналом.

Таблица 2.10 - Расходы по оплате труда

	2016	2017	2018
ПАО «Ростелеком»	56,85	58,16	62,77
Группа «Ростелеком» (с учетом ДЗО)	66,02	67,2	69,8

Расходы компании на оплату труда по ГК «Ростелеком» были увеличены с 67,2 млрд руб. в 2017 до 69,8 млрд руб. в 2018 году (+4 %); среднемесячная зарплата сотрудника группы компаний выросла с 44 до 47 тыс. рублей (+6 %).

Таблица 2.11 - Среднемесячная заработная плата сотрудников «Ростелекома» (по всем категориям), 2016-2018, тыс. руб.

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
ПАО «Ростелеком»	39	44	47
Группа «Ростелеком» (с учетом ДЗО)	40	44	46

ПАО «Ростелеком» выступает против дискриминации по гендерной принадлежности, поэтому открывает данные о зарплатах сотрудников с разбивкой по полу, а также предоставляет информацию о соотношении оклада и вознаграждения мужчин и женщин по категориям персонала. Компания готова и дальше работать над усовершенствованием практик в сфере гендерного равенства.

## Соотношение оклада и вознаграждения мужчин и женщин по категориям, 2018

Категория персонала	Соотношение окладов		Соотношение годового вознаграждения	
	Ж	М	Ж	М
Руководители	49 %	51 %	49 %	51 %
Специалисты	45 %	55 %	45 %	55 %
Рабочий	46 %	54 %	46 %	54 %
Другие служащие	45 %	55 %	45 %	55 %
<b>ПАО «Ростелеком»</b>	<b>47 %</b>	<b>53 %</b>	<b>47 %</b>	<b>53 %</b>

Рис. 2.3. Соотношение вознаграждения мужчин и женщин

Данные показывают, что расхождения минимальные, между вознаграждением мужчин и женщин.

В текущем отчетном периоде утвержден Коллективный договор ПАО «Ростелеком» на 2019-2021 гг. Документ сохраняет преемственность в предоставлении сотрудникам компании набора социальных гарантий, льгот и компенсаций, а также учитывает персональные потребности каждого сотрудника. Весь перечень льгот разделен на две группы: базовые льготы и «Кафетерий льгот». Базовые льготы предоставляются всем работникам. «Кафетерий льгот» – это льготы для сотрудника, учитывающие индивидуальные потребности. Работнику предоставляется право самостоятельно выбрать льготы из перечня: материальная помощь к отпуску, компенсация стоимости занятий спортом, затраты на образовательные услуги, путевки в оздоровительные учреждения и др.

Пресс-служба ПАО «Ростелеком» предоставляет информацию всем федеральным и региональным СМИ, связанную со своей деятельностью, сообщая о событиях, важных для отрасли. Количество публикаций и упоминаний Общества за 2018 год составляет более 140 тыс., в том числе более 9 тыс. упоминаний компании в контексте ее социальной политики. Информация обо всех значимых аспектах деятельности компании публикуется

на корпоративном информационном веб-сайте [www.rostelecom.ru/mainpage/](http://www.rostelecom.ru/mainpage/). В 2018 году число посетителей сайта возросло и составило 4,5 млн пользователей (3,4 млн – в 2017 году), а количество просмотров достигло 12,2 млн (9,3 млн – в 2017 году). Внутренний интернет-портал и корпоративная социальная сеть позволяют публиковать новости, информацию о корпоративных проектах, программах нематериальной мотивации, а также о льготах для сотрудников. Пользователями портала являются почти 90 тыс. сотрудников, а количество ежедневных уникальных посетителей составляет около 30 тыс. человек. Для сотрудников «Ростелекома» и предприятий группы издается внутрикорпоративная газета «Вестник «Ростелекома». Два раза в год также публикуется приложение к газете – клиентский журнал «Ростелеком PRO». Ежегодно компания выпускает годовой и социальный отчеты. Все регионы присутствия «Ростелекома» охватывает корпоративное телевидение.

Компания ведет 38 федеральных и региональных аккаунтов с аудиторией более 670 (671 895 по данным за февраль 2019 года) тыс. человек. Кроме чтения новостей, у пользователей есть возможность воспользоваться обратной связью. Информацию о корпоративной социальной ответственности можно узнать на ряде веб-сайтов:

- Учебная программа для пользователей старшего поколения «Азбука Интернета»
- Всероссийский конкурс школьных интернет-проектов «Классный Интернет»
- Международный конкурс журналистов «Вместе в цифровое будущее»

Для журналистов и блогеров ежегодно во всех регионах присутствия проводятся пресс-туры, которые знакомят медиасообщество с текущей деятельностью компании, новыми проектами и стратегическими инициативами.

## Глава 3. Разработка стратегии предприятия

### 3.1 Анализ внутренней и внешней среды предприятия

В Российской Федерации «Ростелеком» уделяет большое внимание предоставлению телекоммуникационных услуг: фиксированной мобильной связи, телефонной связи и широкополосного доступа в Интернет. Кроме того, компания по-прежнему предлагает услуги кабельного телевидения. Ростелеком является лидером в ключевых сегментах российского рынка связи. Компания также имеет полный спектр современных телекоммуникационных услуг, а также такие услуги, как проводная и беспроводная телефонная связь, высокоскоростной доступ в Интернет, интерактивное телевидение и т. Д. другие потребности в области передачи информации по каналам удаленной сети, вещания и телевидения и получения прибыли.

В рамках своей стратегии развития Ростелеком стремится развивать нерегулируемые услуги. Услуга относится к таким услугам доступа в Интернет, которые используют новые технологии Wi-Fi, а также цифровые технологии и инновационные технологии в развитии телекоммуникаций. Для получения прибыли Ростелеком предлагает максимальную оптимизацию, как в сфере услуг, так и в использовании ресурсов.

Правовой фактор. Отрасль телекоммуникаций регулируется Министерством связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Он выполняет функции по разработке государственной политики и регулирования в области информационных технологий и цифровых технологий, телекоммуникаций и почтовой связи, массовых коммуникаций и средств массовой информации, включая обработку персональных данных в качестве системы телевизионного вещания.

Экономический фактор. Телекоммуникационная отрасль востребована на мировом рынке. Чистая прибыль промышленных предприятий измеряется миллиардами рублей. Чтобы поддержать прибыль компании, необходимо увеличить денежный поток, а также снизить затраты на услуги и материалы.

Тогда прибыль компании увеличится, даже если цены на телекоммуникации будут низкими.

Природный фактор. Нехватка некоторых видов сырья, а также более высокие цены на энергоносители могут оказать негативное влияние на деятельность Ростелекома. Стоимость услуг, предоставляемых компанией, несомненно, возрастет. В результате компания потеряет привлекательность своих клиентов. И это приведет к снижению прибыли компании. Управление этими услугами должно быть направлено на решение всех этих проблем, чтобы иметь возможность приобретать природные ресурсы для бизнеса компании без ущерба для окружающей среды.

Микросреда - это совокупность факторов, на которые должно повлиять руководство компании, чтобы установить и поддерживать отношения с клиентами для долгосрочного сотрудничества.

1. Потребители. Ростелеком предоставляет услуги голосовой, радио- и цифровой передачи данных и IP-приложений физическим и юридическим лицам и компаниям, российским и международным операторам. Ростелеком является крупнейшим поставщиком телекоммуникационных услуг для Правительства Российской Федерации, исполнительной власти и крупнейших региональных компаний.

2. Конкуренты. До недавнего времени Ростелеком был монополистом на рынке телекоммуникаций, но эти услуги фактически предоставлялись Cititelecom, Electron, It internet и др.

3. Контактная аудитория. Важными контактными точками аудиторов в финансовом секторе являются акционеры. Ростелеком стремится определить местонахождение этих аудиторий, публикуя годовые отчеты, отвечая на вопросы, связанные со всей финансовой деятельностью, а также предоставляя финансовые доказательства финансовому сообществу. Ростелеком очень заинтересован в СМИ, которые рекламируют свою деятельность.

Процесс проведения маркетингового исследования в компании «Ростелеком» состоит из пяти основных этапов:

1. Определение проблемы исследования.
2. Отбор источников информации.
3. Сбор информации.
4. Анализ собранной информации.
5. Представление полученных результатов. Основные этапы проведения маркетинговых исследований в компании «Ростелеком».

Товарная политика эффективно позволяет диктовать конкурентам свои определенные условия, а также заинтересовывать покупателей Ростелекома. Так же компания выделяет для себя определенные принципы, необходимые при реализации товарной политики:

1. Маркетинговые исследования.
2. Выявление не востребованных потребностей покупателей на том секторе рынка на котором планируется фирмой осуществлять свою основную деятельность.
3. Систематический контроль за движением товаров/услуг на рынке.
4. Принятие решения о замене, разработок новые или совершенствовании уже предложенных компанией «Ростелеком» услуг.
5. Разработка направлений потребительских услуг компании. Формирование товарной политики и ее перспективы предполагают наличие хорошего знания службой маркетинга компании Ростелеком своего рынка, и выполнение требований покупателей, а также четкое представление о целях и задачах своего предприятия, его возможностях и ресурсах.
6. Привлечение и отбор торговых агентов.

Выбор основных принципов работы торгового аппарата, его структуры, размеров и системы оплаты труда, постановка задач торговому персоналу, обучение, оценка эффективности их работы и контроль за работой торговых агентов. Пропаганда («паблисити») – неличное и не оплачиваемое стимулирование спроса на товар, услугу или организацию путем распространения о них коммерчески важных сведений или

Маркетинг - это вид человеческой деятельности, предназначенный для удовлетворения потребностей и требований посредством обмена [3]. В наши дни маркетинг затрагивает интересы каждого потребителя. Для которых люди разработали и предоставили товары и услуги, обеспечивающие достойный уровень жизни.

В своей деятельности Ростелеком использует метод ценообразования на стоимость товаров / услуг плюс прибыль, который состоит из начисления маржи на стоимость товаров / услуг. Размер премии, добавляемой компанией, может быть стандартным для каждого вида товаров / услуг Ростелекома и варьироваться в широких пределах в зависимости от типа товаров / услуг, продаж и т. д., конкуренция и, следовательно, определить рыночную цену. Прибыль компании зависит от затрат и цен на услуги и товары или товары. Определим КФУ отрасли (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Определение конкурентной позиции компании Ростелеком

КФУ	Значимость КФУ						
	Относительная важность критерия, $r_i$	Конкурент №1		Ростелеком		Конкурент №2	
		балльная оценка $\delta$	комплексная оценка, $r_i * \delta$	балльная оценка, $\delta$	комплексная оценка, $r_i * \delta$	балльная оценка, $\delta$	комплексная оценка, $r_i * \delta$
Имидж	0,1	7	0,7	6	0,6	10	1
Производственные возможности	0,1	8	0,8	9	0,9	10	1
Технологические новшества	0,1	3	0,3	10	1	8	0,8

Сбытовая еСТЬ	0,15	9	1,35	5	0,75	7	1,05
Реклама, маркетинг	0,1	9	0,9	9	0,9	3	0,3
Финансовое положение	0,1	5	0,5	10	1	8	0,8
Издержки	0,25	4	1	10	2,5	10	2,5
Обслуживание	0,1	5	0,5	6	0,6	10	1
Итого	1		6,05		7,25		8,45

Далее построим конкурентный профиль фирмы компании Ростелеком (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Конкурентный профиль компании Ростелеком

Характеристик и	Важность характеристик (в баллах, $r_i$ )	Шкала оценки					Результаты оценки
		2	1	0	1	2	
Цена	30				●	—	+10
Качество	20					●	+20
Сбыт	10					●	+20
Производство	20			●		—	0
Имидж	5					●	+20
Финансы	10			●		—	0
Сервис	5				●		+10
Итого	100						+80

Таким образом, оценка составила +80, что является хорошим показателем для компании Ростелеком.

В целом отрасль находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы менеджмента. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество услуг, дополнительные услуги и т.п. В отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос растет быстрыми

темпами. Вместе с тем методы дополнительно стимулирования клиентов быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на услуги. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают услуги по более низким ценам иногда, на стадии становления, невысокого качества. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для компании Ростелеком. Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, переквалификации специалистов, предоставление дополнительных услуг и т. д.

Третья сила. В отрасли необходимо постоянно контролировать занимаемый сегмент рынка и по возможности его расширять. Спрос на данный вид услуг, прежде всего, зависит от качества.

Для обобщения результатов внешней среды ближнего окружения используем аналитическую таблицу (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Обобщение результатов оценки факторов внешней среды ближнего окружения компании Ростелеком

Факторы	Влияние на организацию Y	Направленность влияния Z	Сила воздействия $S=Y*Z$
Рыночные факторы (внешняя среда ближнего окружения)			
Производители аналогичной продукции			+1
1. количество отраслевых организаций	2	-1	-2
2. темп развития рынка	3	+1	+3
3. сложность выхода из бизнеса	1	-1	-1

4. вхождение сильных компаний из других отраслей	1	+1	+1
Сила влияния поставщика			+3
1. соотношение спроса и предложения	2	+1	+2
2. количество фирм - поставщиков	2	+1	+2
3. степень уникальности сырья	1	+1	+1
4. наличие товаров - заменителей	2	-1	-2
Конкурентная сила покупателей продукта			+3
1. Способность требовать наличие определенных потребительских свойств	1	+1	+1
2. Высота входного барьера в отрасль	2	+1	+2
Сила производителей товаров - заменителей			-3
1. вероятность переключения потребителя на заменитель товара	2	-1	-2
2. зависимость вероятности переключения от стоимости процесса	1	-1	-1
Итого			+4

3 – хороший показатель, 2 – средний показатель, 1 – удовлетворительный показатель.

В целом влияние внешней среды компании на ее деятельность составляет +4, что означает наличие возможностей развития компании.

Таблица 3.4 - PEST-анализ

Фактор		Степень влияния на организацию	Степень влияния на отрасль	Направление влияния	Уровень влияния	Вес фактора в группе	Взвешенная оценка
Политико-правовые факторы	Отраслевое законодательство	1	1	+1	1	0,2	0,2
	Антимонопольное законодательство	1	1	+1	1	0,1	0,1
	Регулирование рынка труда	0	0	-1	0	0,3	0
	Трудовое законодательство	3	3	-1	-9	0,1	-0,9
	Налоговое законодательство	3	3	-1	-9	0,3	-2,7
Итого по группе						1	
Экономические	Инвестиционный климат	2	2	+1	4	0,2	0,8
	Уровень	2	2	-1	-4	0,2	-0,8

	безработицы						
	Таможенные пошлины	3	3	-1	-9	0,3	-2,7
	Налоговые ставки и льготы	3	3	-1	-9	0,2	-1,8
	Уровень инфляции	3	3	-1	-9	0,1	-0,9
Итого по группе						1	
Социокультурные факторы	Потребительские предпочтения	3	3	+1	9	0,1	0,9
	Недостатки работников	2	2	-1	-4	0,2	-0,8
	Структура доходов населения	2	2	+1	4	0,2	0,8
	Демографический кризис	3	3	-1	-9	0,3	-2,7
	Влияние СМИ	1	1	+1	1	0,2	0,2
Итого по группе						1	
Технологич	Затраты на инновации	1	1	+1	1	0,2	0,2
	Научно-	2	2	-1	-4	0,2	-0,8

	технически й прогресс						
	Защита интеллекту альной собственнос ти	2	2	-1	-4	0,3	-1,2
	Появление новых технологий	2	2	-1	-4	0,2	-0,8
	Скорость внедрения инноваций	2	2	+1	4	0,1	0,4
Итого по группе						1	
Экологические факторы	Экологичес кая политика	2	2	-1	-4	0,4	-1,6
	Экологичес кая безопасност ь	3	3	-1	-9	0,3	-2,7
	Влияние на здоровье населения	3	3	-1	-9	0,2	-1,8
	Эмиссия в окружающу ю среду	2	2	-1	-4	0,1	-0,4
Итого по группе						1	

Таблица 3.5 - EFAS-резюме

Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Инвестиционный климат	0,2	3	0,6
Потребительские предпочтения	0,3	2	0,6
Структура доходов населения	0,3	4	1,2
Скорость внедрения инноваций	0,2	3	0,6
<b>Суммарная оценка возможностей</b>		-	<b>3</b>
<b>Угрозы</b>			
Налоговое законодательство	0,3	5	1,5
Таможенные пошлины	0,3	5	1,5
Демографический кризис	0,2	3	0,6
Экологическая безопасность	0,2	3	0,6
<b>Суммарная оценка угроз</b>		-	<b>4,2</b>
<b>Сводная оценка</b>	<b>1</b>		

Проведенный анализ позволяет оценить влияние внешних факторов на деятельность предприятия. С учетом предполагаемой значимости выбранных факторов можно сделать вывод, что уровень влияния угроз (4,2) выше, чем уровень влияния возможностей (3). Самым весомым фактором среди угроз является «Налоговое законодательство» и «Таможенные пошлины» с весом 1,5. Самой значимой возможностью является структура доходов населения (1,2).

ООО «Ростелеком» осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Трудовым и Налоговым кодексом, также законом «Об акционерных обществах».

Особенностью деятельности компании является ее работа на рынке систем связи, поэтому ее деятельность также регулируется законом «О связи», а также документами, которые определяют правила хранения информации.

Постановление Правительства Российской Федерации от 12.04.2018 № 445 «Об утверждении Правил хранения операторами связи текстовых сообщений пользователей услугами связи, голосовой информации,

изображений, звуков, видео- и иных сообщений пользователей услугами связи». Вступил в силу 01.07.2018. Правила утверждены на основании подпункта 2 пункта 1 статьи 64 Федерального закона «О связи» (в редакции Федерального закона от 06.07.2016 N 374-ФЗ, вступившей в силу с 01.07.2018). Установлено, что оператор связи осуществляет хранение на территории Российской Федерации текстовых сообщений, голосовой информации, изображений, звуков, видео- и иных сообщений пользователей услугами связи данного оператора (далее именуются как «сообщения электросвязи») в технических средствах накопления информации, входящих в состав оборудования средств связи, обеспечивающего выполнение установленных действий при проведении оперативно-розыскных мероприятий, и принадлежащих оператору связи или другому оператору связи (по согласованию с уполномоченным подразделением органа Федеральной службы безопасности Российской Федерации, осуществляющим взаимодействие с оператором связи).

Требования к применяемым техническим средствам накопления информации (ТСНИ) устанавливает Минкомсвязи России по согласованию с ФСБ России (пункт 4 Правил).

Сегодня «Ростелеком» взял курс на изменение бизнес-стратегии, трансформацию организационной и корпоративной структуры. Мы создаем такую внутреннюю среду, в которой сотрудники могут максимально эффективно решать свои задачи и принимать квалифицированные решения.

Поэтому наш приоритет – создавать больше возможностей для сотрудников. В «Ростелекоме» мы стремимся способствовать личному и профессиональному развитию людей, созданию благоприятной атмосферы в коллективе. Мы предлагаем нашим сотрудникам справедливую оплату труда, дополнительные меры социальной защиты, безопасные условия работы.

Особое внимание «Ростелеком» уделяет обучению и развитию персонала. В компании организована система обучения, основными компонентами

которой являются корпоративный университет, институт внутренних тренеров и корпоративная система дистанционного обучения.

Для новичков у нас действует система наставничества и адаптации. Развита система карьерного планирования, работает программа «Кадровый резерв», которая дает возможность закрывать большую часть вакансий за счет внутренних ресурсов. Каждый сотрудник при помощи современных краудсорсинговых платформ может принять участие в совместном поиске решений и предложить свою собственную идею оптимизации бизнес-процессов.

Мы заинтересованы в привлечении молодых и талантливых кадров. В ряде ведущих вузов страны созданы базовые кафедры «Ростелекома», осуществляющие подготовку специалистов по программам, разработанным при участии компании. Ежегодно «Ростелеком» организует прохождение практики студентами вузов с целью последующего трудоустройства. Для уже работающих молодых сотрудников в компании создана модульная программа, а с целью их профессионального роста и социальной активности в ряде региональных филиалов действует Молодежный совет.

Компания стремится к тому, чтобы достижения сотрудников оценивались по заслугам, а работа в «Ростелекоме», помимо дохода, приносила удовлетворение и чувство уверенности в завтрашнем дне.

Для наших сотрудников действуют льготные корпоративные тарифы на услуги связи, реализуются программы детского отдыха, санаторно-курортного лечения. В 2015 году запущена программа поддержки сотрудников при решении жилищных проблем.

Одними из первых в России «Ростелеком» начал системно помогать сокращенным работникам. В рамках программы аутплейсмента персонала им оказывается поддержка на всех этапах, в том числе в поиске новой работы в других подразделениях при наличии вакансий и даже в других компаниях.

Для того, чтобы компания развивалась и шла вперед, мы строим сильную корпоративную культуру и команду, в которой люди хорошо понимают друг

друга на всех уровнях. «Ростелеком» прошел непростой путь интеграции из отдельных региональных компаний в национального оператора связи. За несколько лет мы сообща выработали и внедрили единые корпоративные ценности и стандарты.

Сегодня в основе корпоративной культуры «Ростелекома» лежат два стратегических принципа компании – эффективность и клиентоориентированность. Они нашли свое отражение в принятом Кодексе корпоративного поведения сотрудников ООО «Ростелеком». Пять корпоративных ценностей - открытость, ответственность, профессионализм, инновационность и преемственность – помогают нам выстраивать внутреннее взаимодействие, завоевывать доверие наших клиентов и партнеров.

Для компании важно понимать, что людям нравится работать над успехом компании. Поэтому ежегодно во всех регионах и функциональных подразделениях «Ростелекома» проводится исследование уровня удовлетворенности сотрудников, результаты которого учитываются при планировании HR-проектов в сфере мотивации, развития и обучения персонала.

У нас насыщенная корпоративная жизнь. Мы проводим конкурсы профессионального мастерства, творческие состязания, спортивные турниры и Спартакиады, вместе отдыхаем и путешествуем, принимаем участие в волонтерских проектах.

«Ростелеком» ассоциирует себя со всей историей российской отрасли коммуникаций начиная с момента ее зарождения. Во многих наших региональных филиалах работают Музеи связи, и самый главный корпоративный праздник – День рождения компании – мы отмечаем 25 сентября. Именно в этот день в 1881 году был сделан первый шаг к появлению телефонной связи в нашей стране и по приказу императора Александра III утверждены «Основные условия устройства и эксплуатации городских телефонных сообщений».

Уверенный рост рынка информационной безопасности продолжится по мере увеличения объема данных, хранящихся в информационных системах, а

также роста передачи данных в проектах «Умный дом», автоматических системах управления техническим процессом и интернете вещей. В период 2018–2022 годов прогнозный CAGR по рынку составит около 9 % . Сейчас основными игроками рынка являются компании-интеграторы, в ближайшие несколько лет им на смену придут поставщики сервисов информационной безопасности. Эти организации имеют технологические, кадровые и ресурсные возможности для того, чтобы дополнить свое основное предложение сервисами информационной безопасности. На динамику развития рынка услуг в сфере информационной безопасности оказывают влияние такие факторы, как: развитие законодательной базы; цифровизация и необходимость защиты бизнеса; крупные инциденты (эпидемии WannaCry, NotPetya и BadRabbit), затронувшие многие компании; развитие сервисов и услуг ИБ; рост уровня доверия к аутсорсингу; дефицит специалистов по информационной безопасности. Доля сегмента сервисов информационной безопасности на рынке информационной безопасности в 2018 году составила менее 1 % (0,64 млрд рублей), в прогнозном периоде она будет увеличиваться и к 2022 году достигнет 10,2 % (14,6 млрд рублей) . Перспективными направлениями развития технологий информационной безопасности являются создание комплексных систем защиты информации, разработка облачных сервисов безопасности, систем поведенческого анализа (User and Entity Behavior Analytics, UEBA) и систем отражения атак, а также развитие биометрической аутентификации и решений в области безопасности интернета вещей.

В 2018 году расходы «Ростелекома» на оплату труда и развитие персонала выросли на 4 % и составили 69,8 млрд рублей. Сотрудники компании реализуют бизнес-проекты и решают рабочие вопросы используя современные цифровые сервисы, в том числе корпоративные мобильные приложения. В компании действует полноценная система обучения персонала, включая онлайн-сервисы, с акцентом на развитие цифровых навыков.

Компания реализует интегрированную социальную программу «Цифровое равенство», которая направлена на повышение доступности цифровых сервисов для социально незащищенных слоев населения.

Программа объединяет такие проекты, как «Азбука Интернета», «РОСТ», «Изучи Интернет — управляй им!», «Social Impact Award», «Интернет для учреждений социальной сферы», «Компьютеризация детских домов», «Дистанционное обучение детей с ограниченными возможностями».

Цели в области управления персоналом.

1. Достойный уровень заработной платы.
2. Безопасные и комфортные условия труда.
3. Справедливое вознаграждение и социальные программы для сотрудников.
4. Соблюдение прав человека.
5. Возможности для профессионального развития и карьерного роста.

Для улучшения взаимодействия с персоналом компания имеет Ростелеком университет», или Департамент управления знаниями, Центр компетенций технического обучения, Центры компетенций B2B/B2G, B2C и B2O, Институт внутренних тренеров, Онлайн-университет «Ростелекома», Кафедра «Ростелекома» в СПбГУТ им. Бонч-Бруевича, Программы долгосрочной мотивации (софинансирование покупки акций сотрудниками), Система материального стимулирования работников по результатам проектной деятельности, Корпоративная пенсионная программа, Геймификация бизнес-процессов, Внутрикorporативные СМИ и порталы, Социальное партнерство, Публичная отчетность, Профессиональное образование. 128,6 тыс. сотрудников работали в «Ростелекоме» в 2018 году, 69,8 млрд руб. - расходы по оплате труда в 2018 году, 41 779 сотрудников являются участниками корпоративной пенсионной системы в 2018 году.

Реализация стратегии управления персоналом «Ростелеком» помогает привлечь и удерживать лучших сотрудников, обеспечивать достойное материальное вознаграждение и признание достижений, создавать возможности

для диалога с руководителями, а также развивать лидерский потенциал. Благодаря этим инициативам ООО «Ростелеком» продолжает выстраивать репутацию лучшего работодателя, нацеленного на долгосрочное развитие сотрудников. По результатам анализа внутренней среды компании можно отметить следующие сильные стороны ее деятельности:

- ориентация на развитие персонала в своей стратегии деятельности;
- значительный опыт предоставления услуг;
- высокий уровень ресурсного обеспечения.

Слабые стороны:

- низкий уровень затрат на маркетинговые исследования;
- низкий темп улучшения качества сервиса;
- недостаточное развитие программ продвижения.

Проведём количественную оценку сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды компании «Ростелеком».

Таблица 3.6 - Результаты анализа внутренней среды ПАО «Ростелеком»

Сильные стороны:	Слабые стороны
Ориентация на развитие персонала в стратегии деятельности	Низкий уровень затрат на маркетинговые исследования
Значительный опыт предоставления услуг	Низкий темп обновления качества сервиса
Высокий уровень ресурсного обеспечения	Недостаточное развитие программ продвижения
Возможности	Угрозы
Рост лояльности потребителей	Снижение спроса на услуги
Расширение ассортимента услуг	Ужесточение законодательства
Увеличение объема рынка	Ужесточение конкуренции на рынке

На пересечении строки и столбца ставится оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и пр. Если

угроза значима для сильных или слабых сторон проекта, то оценка значимости такого сочетания будет высокой. Получаем количественную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон проекта с угрозами и возможностями внешней среды.

Количественная оценка сильных и слабых сторон внешней среды, осуществляется при следующих условиях: равенство суммы сильных и слабых сторон, сумме угроз и возможностей; равенство суммы по всем элементам, если предприятие работает в стабильных условиях; усиление значения угроз или перспективы развития организации, через увеличение в баллах доли угроз или возможностей (соответственно доле сильных или слабых сторон).

Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты и на основе последних распределить ресурсы между различными проблемами.

Таблица 3.7 - Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды для ООО «Ростелеком»

Сильные стороны	50	Слабые стороны	50
Ориентация на развитие персонала в стратегии деятельности	23	Низкий уровень затрат на маркетинговые исследования	13
Значительный опыт предоставления услуг	17	Низкий темп обновления качества сервиса	21
Высокий уровень ресурсного обеспечения	10	Недостаточное развитие программ продвижения	16
Возможности	50	Угрозы	50
Рост лояльности потребителей	24	Снижение спроса на услуги	16
Расширение ассортимента услуг	9	Ужесточение законодательства	15
Увеличение объема рынка	17	Ужесточение	19

		конкуренции на рынке	
--	--	----------------------	--

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие в комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. На третьем этапе составляем детализированную

$$C_{л_i} Y_j = \frac{C_{л_i} \cdot Y_j}{\sum C_{и_i} + \sum C_{л_i}}$$

$$C_{и_i} Y_j = \frac{C_{и_i} \cdot Y_j}{\sum C_{и_i} + \sum C_{л_i}}$$

$$C_{л_i} B_j = \frac{C_{л_i} \cdot B_j}{\sum C_{и_i} + \sum C_{л_i}}$$

$$C_{и_i} B_j = \frac{C_{и_i} \cdot B_j}{\sum C_{и_i} + \sum C_{л_i}}$$

матрицу количественной оценки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей по формулам:

Таблица 3.8

## Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Ориентация на развитие персонала в стратегии деятельности	Значительный опыт предоставления услуг	Высокий уровень ресурсного обеспечения	Низкий уровень затрат на маркетинговые исследования	Низкий темп обновления качества сервиса	Недостаточное развитие программ продвижения
Возможности	1. Рост лояльности потребителей	5,52	4,08	2,40	3,12	5,04	3,84
	2. Расширение ассортимента услуг	2,07	1,53	0,90	1,17	1,89	1,44
	3. Увеличение объема рынка	3,91	2,89	1,70	2,21	3,57	2,72
Угрозы	1. Снижение	3,68	2,72	1,60	2,08	3,36	2,56

	спроса на услуги						
	2. Ужесточение законодательства	3,45	2,55	1,50	1,95	3,185	2,40
	3. Ужесточение конкуренции на рынке	4,37	2,23	1,90	2,47	3,99	3,04

Формулирование проблемного поля в рамках SWOT- матрицы

		Сильные стороны			Слабые стороны		
	Ориентация на развитие персонала в стратегии и деятельности	Значительный опыт предоставления услуг	Высокий уровень ресурсного обеспечения	4. Низкий уровень затрат на маркетинговые исследования	Низкий темп обновления качества сервиса	Недостаточно развитие программ продвижения	
Угрозы	5. Рост лояльности потребителей	Совершенствование системы маркетинговых коммуникаций			Увеличение расходов на маркетинговые исследования	Увеличение качества сервиса	Разработка программы продвижения
	3. Расширение ассортимента услуг						

	4. увеличение объема рынка	Разработка новых предложений для клиентов		
Возможности	Снижение спроса на услуги	Совершенствование системы маркетинговых коммуникаций	Разработка программ лояльности	
	3. Ужесточен ие законодательства	Разработка предложений с учетом новых норм деятельности	Разработка нового предложения услуг	
	Ужесточение конкуренции на рынке	Расширение использования новых технологий сервисного обслуживания	Расширение программы сервисного обслуживания	

Таблица 3.10 - Экспертные количественные оценки сочетаний сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами

Проблема	Оценка
Совершенствование системы маркетинговых исследований	$5,52+4,08+2,40+3,68+2,72+1,60+3,45+2,55+1,50+2,56+2,40+3,04 = 35,5$
Разработка новой программы продвижения	$3,12+5,04+3,84+2,21+3,57+2,72 = 20,5$
Разработка программы лояльности клиентов	$3,36+3,185+3,99 = 10,535$
Новые предложения услуг	$4,37+2,23+1,90 = 8,5$
Увеличение бюджета маркетинга	$2,08+1,95+2,47 = 6,5$
Расширения программ обслуживания	$1,17+1,89+1,44 = 4,5$
Расширение рыночного предложения для нового рынка	$2,07+1,53+0,90 = 4,5$

Данные таблицы 2.17 позволили выявить следующие приоритетные направления развития ООО «Ростелеком»:

- совершенствование системы маркетинговых исследований;
- разработка новой программы продвижения;
- разработка программы лояльности клиентов.

Менее значимые направления развития:

- формирование новых предложений услуг;
- увеличение бюджета маркетинговых мероприятий;
- расширение программ обслуживания клиентов;
- расширения рыночного предложения для нового рынка.

Из приведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что совершенствование маркетинговой деятельности и улучшение предложения

клиентам услуг с точки зрения качества, программ лояльности позволит значительно улучшить деятельность предприятия.

### 3.2 Разработка стратегии развития предприятия

С учетом всего вышесказанного представим карту выбора стратегий стратегии проектного управления для ООО «Ростелеком»(рисунок 3.1).

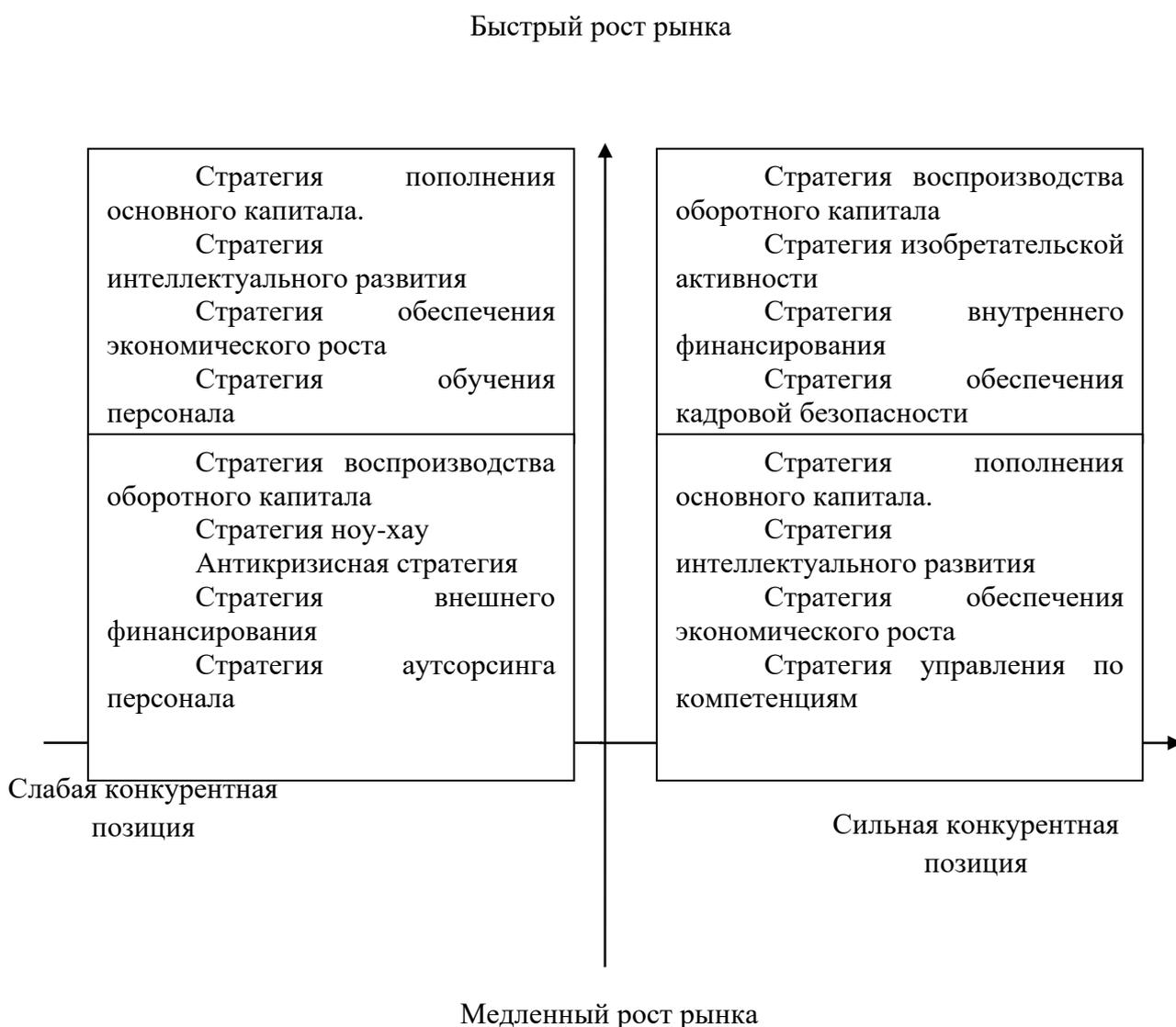


Рисунок 3.1 – Карта выбора стратегий

Выбор стратегии управления для ООО «Ростелеком» необходимо осуществлять в зависимости от конкурентных позиций организации и темпов роста рынка. Если в отрасли слабая конкурентная позиция и быстрый рост

рынка, то организация может ориентироваться на дальнейший экономический рост и обучение персонала. Слабая конкурентная позиция заставляет организацию искать дополнительные источники роста, разрабатывать инновационные технологии производства или качества обслуживания. В связи с быстрым ростом рынка у организации есть возможности поиска дополнительных источников. Организация может внедрять пополнение основного капитала и обучение персонала для изучения новых рыночных возможностей.

Если в отрасли сильная конкурентная позиция и быстрый рост рынка, то организации рекомендуется обеспечение кадровой безопасности, использование внутренних источников финансирования и изобретательская активность. Обеспечение кадровой безопасности необходимо для сокращения риска хищения инновационных разработок сотрудниками и избежания промышленного шпионажа. Изобретательская активность необходима в таких условиях для усиления конкурентных позиций, а внутренние источники финансирования позволят сохранить независимость от кредиторов.

Если в отрасли слабая конкурентная позиция и медленный рост рынка, то такая организация должна выбрать антикризисную финансовую стратегию за счет внешних источников финансирования, аутсорсинг персонала для снижения затрат и использование ноу-хау. Выбор антикризисной финансовой стратегии обусловлен поиском дополнительных источников финансирования в связи с медленным ростом рынка. Внешние источники финансирования необходимы для поиска конкурентных преимуществ, а аутсорсинг персонала необходим для сокращения затрат на рабочую силу.

Если же в отрасли сильная конкурентная позиция и медленный рост рынка, то организация должна ориентироваться на экономический рост и интеллектуальное развитие за счет компетенций персонала. В условиях медленного роста рынка особую актуальность приобретает стратегия экономического роста за счет расширения экономического роста. Необходимо

управление компетенциями персонала и интеллектуального развития, которые позволят увеличить темпы роста рынка.

### 3.2. Построение схемы стратегического управления исследуемой компанией

Повышение эффективности деятельности телекоммуникационной компании в результате реализации маркетинговой стратегии сочетается с деревом целей, представленным на рисунке 3.2.

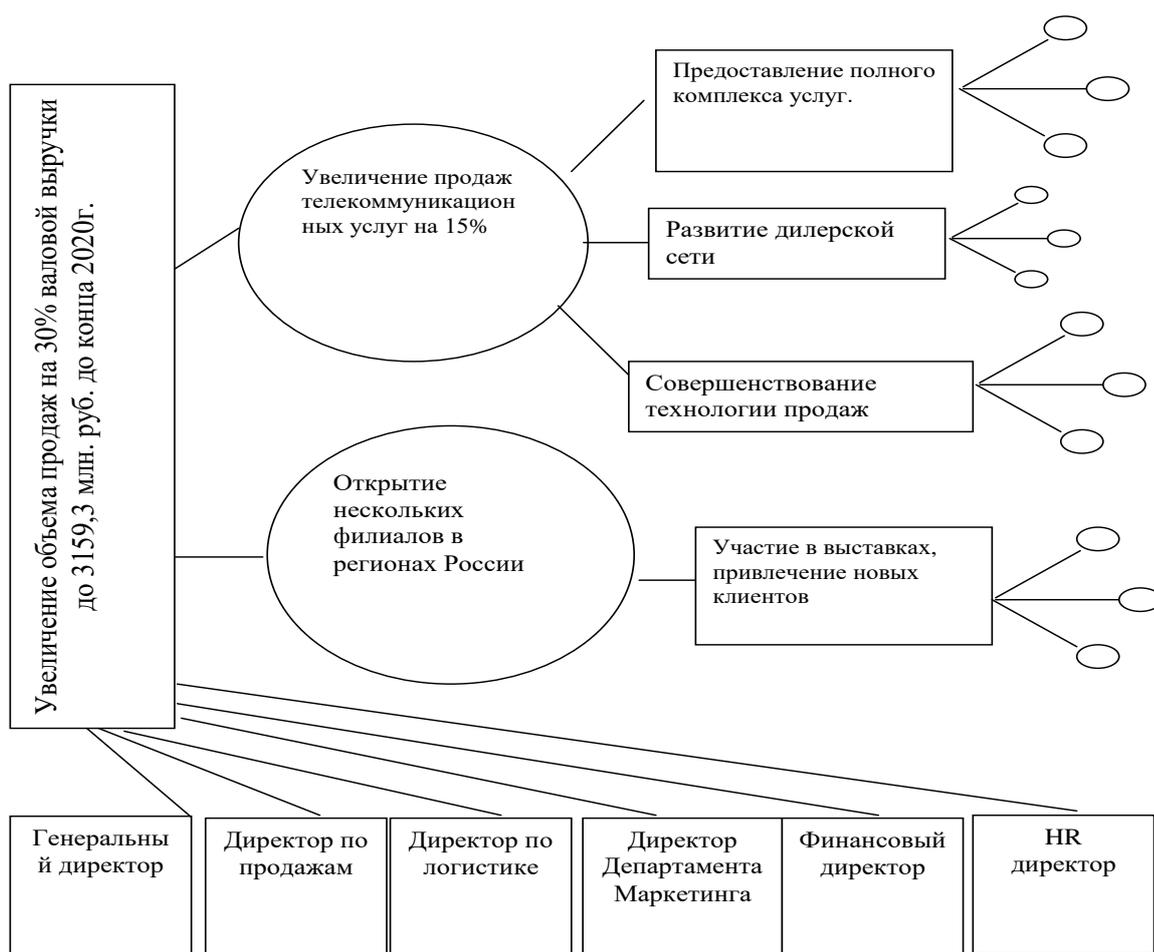


Рис. 3.2. Дерево целей оптимизации деятельности компании

Источник: составлено автором

ООО «Ростелеком» планирует активно расти в 2020 году за счет развития дилерской и филиальной сети, которая должна охватить не менее 2 регионов.

При этом объем продаж на уже существующих рынках должен вырасти на 30%. Причем эта цель разбивается на две подцели. Доля постоянных клиентов должна быть свыше 40%, а доля крупных клиентов свыше 30%. Несомненно, в компании была принята определенная классификация клиентов по критериям, на основе которых можно было определить, какие клиенты являются постоянными и какие крупными. Кроме этих целей, компания планирует увеличить в два раза объем продаж сопутствующих услуг. Продуктовые цели ООО «Ростелеком» определяют доли продаж по ассортиментным позициям компании.

Операционные цели предприятия определяют плановую эффективность реализации основных бизнес-функций ПАО «Ростелеком».

Операционные цели по бизнес-функции "Сбыт" включают в себя четыре показателя. Планируется увеличить число новых постоянных клиентов на 100%. При этом отклонение цен от средних по рынку не должно составлять более 20%. В регионах должно быть продано не менее 40% от общего объема реализации, а число региональных представительств должно составить не менее 6.

В части транспорта также компания планирует преимущественно (60% на 40%) опираться на собственные силы. В большей степени такие решения вызваны тем, что пока еще в нашей стране недостаточно развит рынок аутсорсинга логистических услуг.

Система управления персоналом должна довести показатель текучести кадров до 5%. В части логистики должен быть обеспечен уровень запасов, не превышающий 10% от месячного оборота.

В части использования финансовых ресурсов предполагается добиться не менее 10% рентабельности активов, при этом обеспечить рост оборота на 30%.

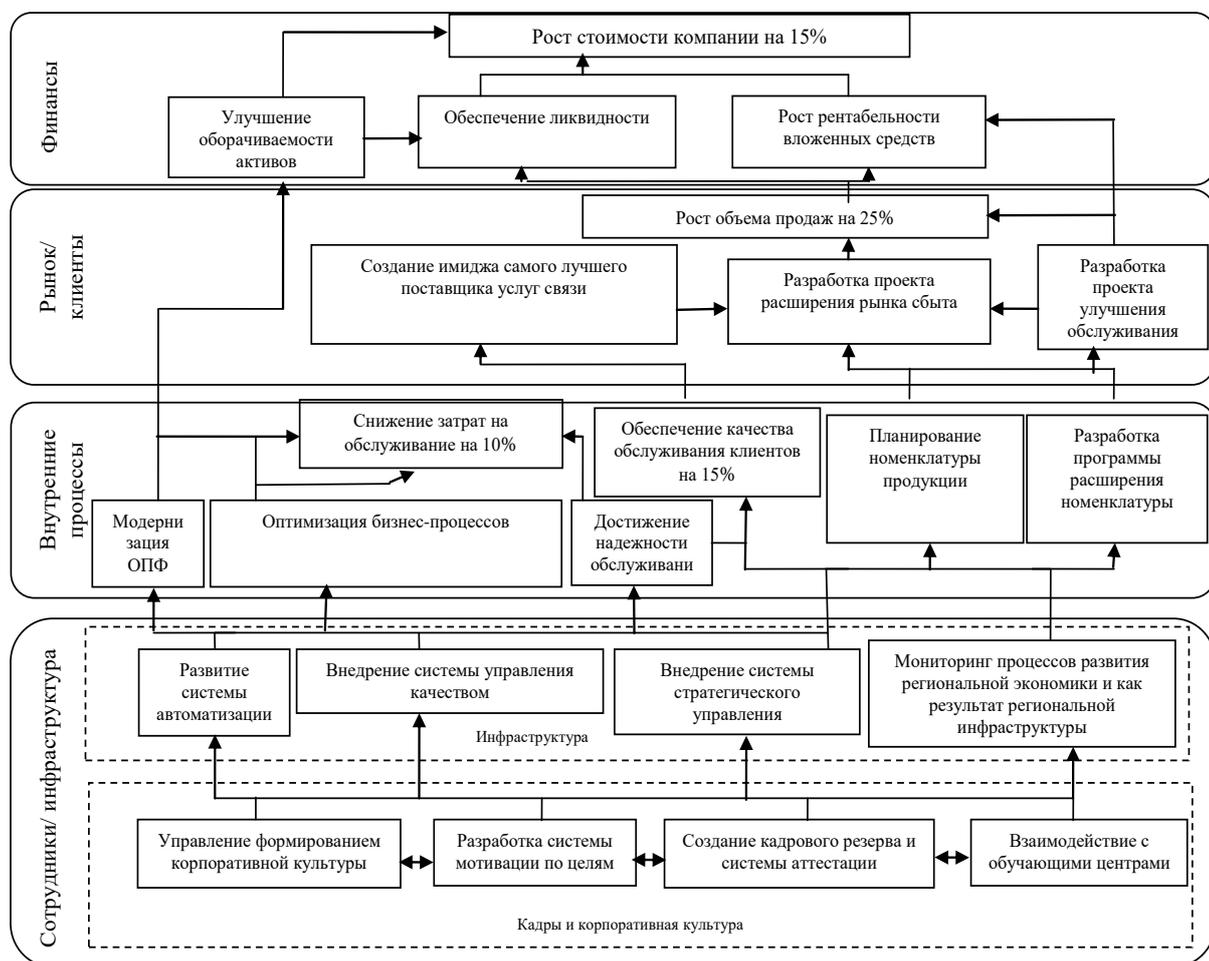


Рис. 3.3. Дерево целей на основе BSC

Дерево целей дает возможность обосновать главную цель и делает подцели более достижимыми. Главная цель компании - рост ее стоимости. Все последующие уровни формируются так, чтобы способствовать достижению предыдущего. Необходимо проработать такие направления как: сотрудники/инфраструктура, внутренние процессы, рынок/клиенты, финансы. При достижении подцелей на каждом уровне достигается главная цель компании. На рисунке 2 представлено дерево целей на основе BSC.

Дерево целей ООО «Ростелеком» на основе BSC (система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все

существенные с точки зрения стратегии аспекты деятельности) позволяет провести декомпозицию стратегических целей компании до уровня Ключевых показателей результативности (KPI). Реализация стратегии предполагает совершенствование деятельности организации, рост стоимости компании и ее благосостояния.

### 3.3 Разработка финансовых мероприятий в целях обеспечения реализации стратегии развития предприятия

Представим календарный план реализации стратегии маркетингового продвижения продукции компании (таблица 3.11).

Таблица 3.11 - Календарный план проекта

Мероприятия	Сентябрь 2019	Октябрь 2019	Ноябрь 2019	Декабрь 2019	Январь 2020
1. Назначение руководителя проекта	+				
2. Создание команды проекта	+				
3. Решение вопроса финансирования	+				
4. Определение целевой аудитории и разработка концепции стратегии		+			
5. Заявка на участие в выставке		+			
6. Заключение договора с выставочным центром			+		
7. Заказ стенда				+	
8. Организация поездки				+	
9. Приглашение клиентов					+

10. Создание портфолио продукции и оформление стенда					+
--	--	--	--	--	---

Источник: составлено автором

Срок реализации стратегии составляет 5 месяцев – с сентября 2019 года по январь 2020 года. Анализ обязанностей и ответственности участников проекта представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Анализ обязанностей участников проекта по внедрению и реализации стратегии

Участник	Должность	Обязанности
Инициатор	Генеральный директор	Формулирование идеи проекта, изложение общей концепции и планируемых результатов
Заказчик	Генеральный директор	Определение требований к проекту, обеспечение проекта финансовыми ресурсами, заключение договорных обязательств с инвестором
Руководитель проекта	Коммерческий директор	Выполнение распоряжений заказчика в рамках стратегии
Команда проекта	Директор по персоналу	Подбор персонала в соответствии со стратегией
	Финансовый директор	Планирование и расчет потенциальных затрат, анализ безубыточности и показателей эффективности проекта, расчет инвестиционных затрат
	Маркетинговый директор	Разработка дизайна стенда для выставки, брошюры продукции,

		рекламных буклетов
Целевой потребитель	Крупные зарубежные производители, ориентирующиеся на ассортимент товаров и условия заказа	Приобретение продукции, оценка их качества и оплата

Источник: составлено автором

Для оценки финансовой эффективности стратегии, необходимо определить денежные потоки от реализации мероприятия. Благодаря участию в выставке компания привлечет новых клиентов, это будет охватывать следующие этапы:

1. Проведение переговоров и заключение договора поставки.
2. Начало поставки товаров.

Для расчета годового дисконтированного денежного потока необходимо рассчитать коэффициент дисконтирования. Дисконтирование денежных потоков означает снижение стоимости определенной разницы (связанной с различными этапами расчета) до ее стоимости в течение определенного периода времени, называемой уменьшением.

Выбор дифференцированной процентной ставки (ставки дисконтирования) формируется с учетом следующих факторов: уровня инфляции (или профицита по инфляции): премия за риск, средняя реальная ставка по депозиту или кредиту, альтернативная норма доходности по другим видам инвестиций. Результаты коэффициента дисконтирования приведены в таблице 3.13.

Таблице 3.13 - Коэффициент дисконтирования денежных потоков

Наименование показателя	2020г	2021 г
Ставка дисконтирования, %	20,05	18,55
Процент инфляции, %	6,8	7,3
Премия за риск, %	5	3

Ставка рефинансирования, %	8,25	8,25
Коэффициент дисконтирования	0,6939	0,6002

Источник: составлено автором

Для расчета денежных потоков от реализации мероприятий, необходимо выполнить расчет денежных средств Таблица 3.14.

Таблица 3.14 - Расчет денежных средств

Наименование	2020 г.	2021 г.
Приток выручки от мероприятий	845,7	1183,91

Источник: составлено автором

Из таблицы видно, что приток денежных средств повышается с каждым годом на 9%, 12% и 15% соответственно. Ниже в таблице 3.5 представлены расчеты денежных притоков от реализации мероприятий за 2020-2021 гг.

Таблица 3.15 - Денежные притоки от реализации мероприятий за 2020-2021 гг., руб.

Наименование Показателя	2020г.	2021г
Приток денежных средств	845,7	1183,91
Выручка	845,7	1183,91
Отток денежных средств	250,36	65,36
Валовая прибыль	595,34	1118,55
Налог на прибыль руб.	89,3	167,8
Чистый денежный поток	506,1	950,75
Накопленный денежный поток	45,2	995,9
Дисконтируемый чистый денежный поток	351,2	570,6
Ежегодный дисконтируемый	-109,7	460,9

денежный поток (NPV)		
----------------------	--	--

Источник: составлено автором

Итак, на основе полученных данных можно рассчитать движение денежных потоков по проекту.

Таблица 3.16 - Денежные оттоки по проекту за 2020-2021 гг., руб.

Наименование	2020г	2021г
Приток денежных средств	845,7	1183,91
Дисконтированный денежный поток	586,8	710,6
Накопленный дисконтированный денежный поток	890,3	1600,9
Отток денежных средств	250,36	65,36
Дисконтированный денежный отток	173,72	39,22
Накопленный дисконтированный денежный отток	938,14	977,36

Источник: составлено автором

Для расчета индекса рентабельности данного проекта, используем данные таблицы 9.

$$PI=1600,9/977,36=1,64.$$

Расчетный коэффициент доходности (1,64) позволяет сказать, что проект эффективен и оправдан, так как компания будет зарабатывать 1 рубль за каждый вложенный рубль. Это повысит эффективность работы компании в будущем году.

Таким образом, разработанная стратегия повышения конкурентоспособности ООО «Ростелеком» в период с сентября 2019 года по

январь 2020 года. Приведены конечные цели и инструменты ее достижения. Основными инструментами являются использование связей с общественностью.

## Заключение

ООО «Ростелеком» занимает лидирующее положение на российском рынке услуг платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 13,0 млн, а платного ТВ «Ростелекома» – 10,2 млн пользователей, из которых 5,3 млн смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ». Количество абонентов мобильной связи «Ростелекома» превышает 1,1 млн.

Главная задача продвижения в рамках рассматриваемой компании-обеспечить устойчивое конкурентное преимущество компании по всем направлениям деятельности. Это преимущество оценивается по трем составляющим: наличие факторов успеха, значимость преимуществ фирмы перед конкурентами, возможность активного использования этих преимуществ в течение длительного периода.

При этом основное место отводится планированию маркетинга.

За отчетный период каждый рубль собственного капитала организации принес 16,35 руб. чистой прибыли. Значение рентабельности активов по чистой прибыли ROA на конец анализируемого периода свидетельствует о весьма низкой эффективности использования имущества. Фондоотдача показывает эффективность использования основных средств организации. Фондоотдача увеличилась на 1,02 и составила 13,47 руб., т.е. снизилась сумма амортизационных отчислений, приходящихся на один рубль объема продаж, и, следовательно, выросла доля прибыли в цене товара. Рентабельность активов повысилась на 0.26%. Показатель фондоемкости свидетельствует о том, что у организации в 2018 году по сравнению с 2017 годом снижается стоимость основных фондов, приходящихся на 1 единицу продукции, выпущенной организацией, а именно на 0,074 пункта. Данный фактор является положительным для деятельности рассматриваемой организации. Также данный показатель говорит о том, что оборудование организации полностью загружено и используется рационально. Расчет показателя

фондовооруженности свидетельствует о увеличении к концу 2018 году. То есть можно сказать о росте оснащенности работников, ресурсами, входящими в основные средства. Рентабельность чистого капитала предприятия снизилась, что свидетельствует о низкой эффективности привлечения инвестиционных вложений в предприятие.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аралбаева Ф.З., Карабанова О.Г., Круталевич-Леваева М.Г. Риск и неопределенность в принятии управленческих решений // Вестник ОГУ. - 2014. - Вып. 4. - 156 с.
2. Балашов В.Г. Механизмы управления организационными проектами. - М.: ИПУ РАН, 2015. - 84 с.
3. Банникова Л.Н., Боронина Л.Н. Технология проектной деятельности: Учебное пособие. Часть 1. - Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2015. - 72 с.
4. Басовский Л.Е. Басовская Е.Н. Экономическая оценка инвестиций. – М.: Инфра-М. 2016, - 240 с.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта : отечественный и зарубежный опыт, современная практика: учебное пособие для вузов / рук. авт. коллектива и ред. В. М. Попов [и др.]. - М. : Финансы и статистика, 2016. – 486 с.
6. Бузыгин А. В. Деловое проектирование и управление проектом. - М.: Бусыгин, 2014. - 518 с.
7. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. – М.: Кнорус, 2014. - 396 с.
8. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учебник для студентов вузов. - М.: Инфра-М, 2015. – 130 с.
9. Бузырев В.В. Выбор инвестиционных решений и проектов: оптимизационный подход. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. - 286 с.
10. Бэгьюли Ф. Управление проектом / Пер. с англ. В. Петрашек. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2015. - 208 с.
11. Васильев Д.К. Типовые решения управления проектами. - М.: ИПУ РАН (научное издание), 2014. - 75 с.
12. Васина А. А. Финансовая оценка проектов. - СПб.: Питер, 2016. - 448 с.
13. Гонтарёва И.В. Управление проектами. - М.: Либроком, 2014. - 384 с.

14. Либерзон В. И. Основы управления проектами. - М.: БЕК, 2014. - 520 с.
15. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Официальное издание. - М.: Экономика, 2016. – 422 с.
16. Моделирование экономических процессов: Учебник. / Под ред. М.В. Грачевой, Л.Н. Фадеевой, Ю.Н. Черемных. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 351 с.
17. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Практический менеджмент.- 6-е изд.– М.: РИА «Стандарты и качество», 2015. – 258 с.
18. Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 319 с.
19. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами. – М.: Ось-2017. - 128 с.
20. Шеер А.В. ARIS - моделирование бизнес-процессов. 3-е изд. Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2016. – 224 с.
21. Шмуллер Дж. Освой самостоятельно UML. 2-е издание.: Пер. с английского – М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. – 352 с.
22. Abudi, G. (2015). The five stages of team development: Every team goes through them! (Parts I and II). Retrieved from <http://www.ginaabudi.com/the-five-stages-of-team-development-part-i/> and <http://www.ginaabudi.com/the-five-stages-of-team-development-part-ii/>
23. Bannarz, T. (2017). Managing virtual teams in a global economy. Wisconsin: Marjorium Business Press.
24. Booch G. Object-Oriented Analysis And Design With Application, second edition. The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc. 2014. – 255 p.
25. Fisher, K., & Fisher, M. (2016). Manager's guide to virtual teams. New York: McGraw-Hill
26. Derosa, D., & Lepsinger, R. (2016). Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance. California: John Wiley & Sons, Inc

27. Duarte, D., & Snyder, N. (2016), *Mastering virtual teams: Strategies, tools and techniques that succeed*, 3rd Edition. California: Jossey-Bass
28. Hayden, T. (2017). *Coffee talk: A nano sized teambuilding game*. Canada: Tyler Hayden
29. Jacobson I. *Object-Oriented Software Engineering*. ASM press. – 2016. – 745 p.
30. Lecoq, B. (2016). *Successful leadership of virtual project teams*. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute
31. Richard J. Mayer, PhD Michael K. Painter Madhavi Lingineni *Information integration for concurrent engineering (iice) toward a method for business constraint discovery (IDEF9) Knowledge Based Systems, Inc. Interim Technical Paper*. – 2014. – 563 p.
32. Rumbaugh J., Blaha M., Premerlani et al W. *Object-oriented modeling and design*. Prentice-Hall. New Jersey. – 2016. – 455 p.
33. Suda, L. V. (2015). *Mastering virtual teams: training virtual project teams to be successful*. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute
34. Zofi, Y. (2017). *A manager's guide to virtual teams*. New York: Amacom