

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и гуманитарные дисциплины»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиГД  
Т.Б. Коняхина  
подпись    инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика  
код – наименование направления

Оценка и управление конкурентоспособностью предприятия на примере

ПАО «Ростелеком»  
тема

Руководитель

\_\_\_\_\_ к.э.н доцент  
подпись, дата    должность, ученая степень

Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

О.А. Зарубина  
инициалы, фамилия

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме: Оценка и управление конкурентоспособностью предприятия на примере ПАО «Ростелеком»

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т.А. Шибаева  
инициалы, фамилия

**РЕФЕРАТ**  
**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**в форме бакалаврской работы**

Тема выпускной квалификационной работы: «Оценка и управление конкурентоспособностью предприятия на примере ПАО «Ростелеком»

ВКР выполнена на 75 страницах, с использованием 8 иллюстраций, 31 таблиц, 1 приложения, 39 использованных источников, 15 листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ, SWOT-АНАЛИЗ

Автор работы, гр. № 3-76Э

\_\_\_\_\_ О.А. Зарубина

подпись      инициалы, фамилия

Руководитель работы

\_\_\_\_\_ Е.Л. Прокопьева

подпись      инициалы, фамилия

Дата представления выпускной работы – 2021 год

Целью: разработать предложения и рекомендации по совершенствованию управления конкурентоспособностью ПАО «Ростелеком».

Задачи:

1. Исследование теоретических основ конкурентоспособности предприятия;
2. Анализ финансового состояния предприятия и оценка эффективности хозяйственной деятельности
3. Анализ современного состояния управления конкурентоспособностью предприятия на ПАО «Ростелеком»;
4. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью ПАО «Ростелеком»;
5. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Актуальность темы. на сегодняшний день, рынок перенасыщен товарами и услугами предприятий, использующих новые технологии и стратегии развития, ввиду чего возникает жесткая конкуренция. Любая организация старается добиться того, чтобы ее товар или услуга получили статус конкурентоспособной на рынке.

Научная и практическая новизна. Эффективность. Заключается в разработке эффективных мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью.

Выводы, рекомендации. В работе были проведены конкурентные преимущества анализируемого предприятия и его конкурентов.

Предложенные в выпускной квалификационной работе мероприятия по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью помогут увеличить спрос на услуги организации и привлечь большое количество новых клиентов.

**SUMMARY**  
**GRADUATION THESIS**  
**Bachelor's thesis**

The theme of the graduation thesis is "Assessment and Enterprise Competitiveness Management, PAO «RosTeleCom»

The thesis consists of 75 pages, 8 figures, 31 charts, 1 appendix, 39 reference items, 15 visual aids (slides).

Keywords: COMPETITIVENESS, METHODS OF ASSESSMENT COMPETITIVENESS, MANAGEMENT SYSTEM OF COMPETITIVENESS, SWOT- ANALYSIS.

Author of research Z-76E

\_\_\_\_\_ O. A. Zarubina  
signature full name

Academic supervisor

\_\_\_\_\_ E. L. Prokopyeva  
signature full name

English language supervisor

\_\_\_\_\_ N.V. Chezybaeva  
signature full name

Graduation paper presentation date – 2021

Purpose: to develop offers and recommendations for improving the competitiveness management of PAO «RosTeleCom».

Objectives:

1. Enterprise competitiveness theoretical research.
2. Financial analysis of the enterprise and economic activity efficiency assessment.
3. Analysis of the current state of the enterprise competitiveness management at PAO «RosTeleCom».
4. Development of recommendations for improving the competitiveness management system of PAO «RosTeleCom».
5. Evaluation of the effectiveness of the proposed measures.

Relevance of the topic: the market is oversaturated with goods and services of enterprises using new technologies and development strategies, which leads to fierce competition. Any organization tries to ensure that its product or service gets a commercially viable status in the market.

Scientific and practical novelty consists in developing effective measures to improve the competitiveness management system.

Conclusion and recommendations. Within the framework of the given research the competitive advantages of the analyzed enterprise and its competitors have been carried out.

The measures proposed in the thesis to improve the competitiveness management system will help to increase the demand for the enterprise's services and attract a large number of new customers.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и гуманитарные дисциплины»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиГд  
Т.Б. Коняхина  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

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

Студенту Зарубиной Ольге Александровне

фамилия, имя, отчество

Группа 3-76Э Направление 38.03.01 Экономика

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы: «Оценка и управление конкурентоспособностью предприятия на примере ПАО «Ростелеком»»

Утверждена приказом по институту № 234 от 16.04.2021

Руководитель ВКР: Е.Л. Прокопьева, доцент кафедры «Экономика и гуманитарные дисциплины» ХТИ – филиала ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

Исходные данные для ВКР:

- Данилов И.А., Волкова Е.В. Теоретические аспекты конкуренции: ретроспективный анализ и современное отечественное и зарубежное трактование // Вестник Челябинского государственного университета. 2016. № 2 (183). Экономика. Вып. 23. С. 122–127.

- Кондрашкина, И.И. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятий торговли / И. И. Кондрашкина, Т. И. Чиранова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2019. – № 3. – С. 109-112.

- Лисовская, И.А. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. / И. А. Лисовская. – М.: Теис, 2018. – 120 с.

- бухгалтерский баланс ПАО «Ростелеком» и отчет о финансовых результатах 2018-2020.

Перечень разделов ВКР

- Теоретические основы конкурентоспособности

- Оценка управления конкурентоспособностью организации

- Практические аспекты совершенствования системы управления конкурентоспособностью на примере текущей деятельности ПАО «Ростелеком»

Перечень иллюстративного материала (слайдов): актуальность темы, объект, предмет, цели, задачи, теоретические аспекты основы конкурентоспособности, мероприятия по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью ПАО «Ростелеком»

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

подпись

Е.Л. Прокопьева

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

подпись

О.А. Зарубина

инициалы и фамилия студента

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение .....  | 6  |
| ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ<br>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....  | 8  |
| 1.1 Понятие, сущность и виды конкурентоспособности.....   | 8  |
| 1.2 Методы комплексной оценки конкурентоспособности<br>предприятия.....   | 13 |
| 1.3 Методы управления конкурентоспособностью.....   | 21 |
| 1.4 Особенности конкуренции на рынке услуг связи.....   | 26 |
| АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<br>ПРЕДПРИЯТИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО<br>«РОСТЕЛЕКОМ».....               | 33 |
| 2.1 Характеристика ПАО «Ростелеком».....  | 33 |
| 2.2 Анализ финансовой отчетности.....   | 36 |
| 2.3 Анализ финансовых результатов и эффективности деятельности<br>ПАО «Ростелеком» .....                                | 46 |
| 2.4 Оценка эффективности деятельности предприятия.....  | 53 |
| 2.5 Анализ управления конкурентоспособностью ПАО<br>«Ростелеком».....   | 57 |
| ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО<br>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ<br>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»..... | 62 |
| 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы<br>управления конкурентоспособностью ПАО «Ростелеком».....     | 62 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....  | 65 |
| Заключение .....  | 70 |
| Список использованных источников .....  | 72 |
| Приложение А.....   | 76 |
| Иллюстративный материал (слайды)  |    |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что на сегодняшний день, рынок перенасыщен товарами и услугами быстро развивающихся предприятий, использующих новые технологии и стратегии развития. Ввиду большого количества организаций на рынке возникает жесткая конкуренция. Выдвинуть на рынок более дешевый товар или услуг, но имеющий качественные характеристики является одной из основных задач компании. Любая организация старается добиться того, чтобы ее товар или услуга получили статус конкурентоспособной на рынке. Товар (услуга), представленный на рынке характеризует предприятие и ее политику в области конкурентоспособности.

Обуславливая все вышесказанное, конкурентоспособность выступает, как совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, услуги, обеспечивающие его преимущество на рынке перед конкурентными предложениями в удовлетворении конкретной потребности потребителя [13].

Если предприятие сможет точно определить все элементы, составляющие конкурентоспособность, а также задачи по продвижению товара (услуг) на рынке, тем самым предприятие сможет добиться определенного успеха в своей сфере.

Реализация конкурентоспособного товара или предоставление наиболее конкурентоспособных услуг на рынке позволит организации оплачивать свою задолженность, как перед контрагентами, так и перед государством и банком. А соответственно позволит оплачивать свои расходы и достичь больших высот. Увеличение объемов реализации позволит увеличить прибыль компании, тем самым сделать ее конкурентоспособной среди предприятий выбранной сферы деятельности.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие – Публичное акционерное общество «Ростелеком» (далее – ПАО «Ростелеком»), оказывающее услуги в сфере телекоммуникационных услуг.

Предметом исследования является управление конкурентоспособностью предприятием.

Целью данной дипломной работы является разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления конкурентоспособностью ПАО «Ростелеком».

В соответствии с целью исследования были поставлены и решены следующие задачи:

1. Исследование теоретических основ конкурентоспособности предприятия;
2. Анализ финансового состояния предприятия и оценка эффективности хозяйственной деятельности
3. Анализ современного состояния управления конкурентоспособностью предприятия на ПАО «Ростелеком»;
4. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью ПАО «Ростелеком»;
5. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Особое значение в исследовании маркетинговых аспектов повышения конкурентоспособности предприятий имеют научные разработки, теоретические и практические выводы Г.Л. Багиева, В.М. Тарасевич [6], Т. А. Лукичевой, Н. Н. Молчанова [23], В.И. Фомичева [31] и др.

Информационную базу обеспечения доказательности концептуальных положений, достоверности выводов и рекомендаций составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, публикации в научных изданиях и периодической печати, специальная и учебная литература, данные бухгалтерской отчетности исследуемого предприятия.

Для достижения цели и решения поставленных задач в работе применялись следующие методы исследования: системный анализ, сравнение, моделирование, статистическая выборка, метод экспертных оценок и др.

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

## 1.1 Понятие, сущность и виды конкурентоспособности

В общих чертах при теоретическом описании противостояния конкурентов друг другу, а также сил, которые ими движут, берут истоки еще с 19 столетия, тем не менее базой теоретического обоснования понятия конкуренции возникли еще во времена докапиталистических реформ. Огромный вклад в развитии данного направления в научном обосновании конкуренции, как состязания принадлежит таким известным ученым, как Давиду Рикардо, Адаму Смиту. В дальнейшем большой толчок в становлении и изложении о теории конкуренции внесли Дж. Кейнс, В. Леонтьева, А. Маршалла, Й. Шумпетера, М. Портера, П. Сраффы, и др.

Термин «конкуренция», претерпевая множество изложений носил довольно обширный круг в его понимании.

По мнению известного экономиста и ученого А. Смита конкуренция выступает в роли групп, использующих на рынке разное поведение, в процессе которого продавцы и покупатели при реализации и покупке определенного вида товаров искали наиболее приемлемый круг, в котором можно продать и определенные условия при которых можно наиболее выгодно приобрести данный товар. В своих работах А. Смит говорит о том, что конкуренция выступает в роли «невидимой руки» на конкретном рынке, которая направляет всех участников на рынке в определенное русло и помогает извлечь от этого большое количество денежных средств [12].

Принимая во внимание информацию, описанную в трудах под названием «Стратегический менеджмент» российского ученого Р.А. Фатхутдинова, представим формулировку термина, используемого им: «Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за

удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях» [29].

Также, содержательную характеристику конкуренции дали известные французские авторы Жан Клод Колли и Ив Бернар. Конкуренцию они рассматривают через идею полного, свободного и достоверного сопоставления всех хозяйствующих субъектов в плане, как предложения, так и спроса на товары и услуги [24].

При исследовании понятия конкуренции Йозеф Алоиз Шумпетер дает ей такое понятие: Конкуренция – это вид противостояния обывденного с новым. Большой интерес у него вызывал тот момент, когда происходит данная смена позиции и в каком виде. Он полагал, что при реализации смены старого на новое формируется определенный механизм действий и факторов. Наиболее известный в данном аспекте механизм это - «конкуренция нововведений», которую с большим интересом описывает Шумпетером в наиболее известной его работе «Теории экономического развития» [18].

По мнению известного ученого Фридрих Август фон Хайек, выступающего от направления неолибералов, конкуренция это своего рода процесс, который позволяет накапливать и передавать накопленный опыт. Хайек является первопроходцем в проведении исследований о конкуренции, с позиции метода производства и реализации нового товара на рынке, тем не менее без конкуренции возможно данный продукт или товар так и не получил бы известность. Процесс создания новых продуктов на рынке и его продвижение в основном как раз и возникает в условиях конкурентной борьбы, ведь для получения максимальной прибыли необходимо заинтересовать покупателя и предложить ему наиболее интересный товар. Данный процесс в последствии оказывает влияние на экономическую политику страны в целом [8].

В Российской Федерации определение «конкуренции» дается в пункте 7 статьи 4 Федерального Закона «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016). Согласно этому закону, «конкуренция – это соперничество

хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [2].

Таким образом, конкуренция выступает в качестве процесса взаимосвязи, взаимодействия, но и борьбы между участниками рынка, преследуя основную цель – получить наиболее значимую нишу в распространении и сбыте произведенного товара, а также удовлетворить потребности покупателя.

Конкуренцию можно определить по множеству признаков, представленных на рисунке 1.1 [10].



Рисунок 1.1 – Признаки классификаций конкуренции

Понятие конкуренции соприкасается и взаимодействует с таким понятием как конкурентоспособность.

Под конкурентоспособностью в научных источниках подразумевается, что товаров и произведенной продукции будут сформированы требования, удовлетворяющие рыночному спросу. Продукция и услуги, имеющие определенные качественные характеристики и свойства, имеющие спрос у потребителей, выступают в качестве показателя деятельности фирмы, как в производственном и техническом, так и в финансовом аспекте, относящемся к государству и определенной организациям.

Принято исследовать конкурентоспособность по уровням, таким как макроуровень (государство), мезоуровень (отрасль), микроуровень (конкурентоспособность организации) и товарный (конкурентоспособность товара) [25]. Уровни конкурентоспособности представим в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Характеристика уровней конкурентоспособности

| Уровень          | Объект или субъект                        | Факторы   |
|------------------|---|---|
| Макроуровень     | Район, государство                        | - конкурентоспособность вида промышленности или определенной отрасли в народном хозяйстве;<br>- применение научно-технического прогресса;<br>- наличие и возможности получения инвестиций от инвесторов (кредиторов). |
| Мезоуровень      | Отрасль, объединения предприятий          | - воздействие внешних факторов;<br>- связь между структурами в общей системе предприятий;<br>- факторы внутренней среды;<br>- конкурентоспособность определенных инструментов.  |
| Микроуровень     | Производственное предприятие, организация | - эффективность производственной деятельности;<br>- эффективность управления по производству и реализации;<br>- сопоставимость конкурентоспособности товаров;<br>- экономическая характеристика фирмы.                |
| Товарный уровень | Товары, работы, услуги                    | - цена;<br>- качество товара;<br>- соответствие спросу.   |

На каждом из указанных уровней конкурентоспособность имеет свои характерные черты, которые отражают правильность выбора целей и направления деятельности организации. В свою очередь каждый из уровней является дополнением следующего и имеет четкую взаимосвязь. Рассматривая конкурентоспособность с экономической точки, она проявляется в конкретном виде товара или услуги, и соответственно относится к каждой организации. Конкурентное преимущество имеет тот товар, у которого содержится весь комплекс свойств необходимых покупателю, в т.ч. и стоимостное его выражение, приносящее от такого товара прибыль, что сделает его необходимым на рынке и позволит организации извлечь максимум прибыли.

Основное конкурентное преимущество будет у того производителя, у которого будут в распоряжении технологии и финансы. Таким образом, фирма сможет производить такой товар или оказывать услугу, которой на рынке не будет равных.

На конкурентоспособность влияют разного рода факторы, основными являются уровень расходов, возможности производства и кадровый состав, именно по данным видам издержек будет собрана основная цена товара.

Конкурентоспособность предприятия определяется с позиций сравнительной выгоды. Говоря об отдельном участнике рынка, то он всегда хочет купить продукцию или получить услугу намного дешевле ее цены, тем не менее продать товар хотят дороже. Данная позиция складывается не только внутри страны, но и при торговле на международном рынке. В случае, когда предприятие не в состоянии продать товар на рынке за ту цену которую оно предлагает, оно является неконкурентоспособным. Если же организация удерживается на рынке определенное время и имеет возможность расширения ассортимента представляемого товара или услуги, в данном случае организацию можно считать конкурентоспособно. Таким образом, при наличии у организации производственных мощностей и квалифицированного персонала, хорошее

положение организация может только улучшить и поднимет свой рейтинг еще выше в данном аспекте она является конкурентоспособной.

Снижение затрат предприятия не является единственным фактором роста конкурентоспособности, к данным факторам также можно считать конкретное изменения проводимое государством в политическом аспекте [27].

Подведя итог вышесказанному, можно сказать, что у каждой компании на сегодняшний день множество конкурентов, осуществляющих свою деятельность в одной и той же отрасли. На данном этапе развития основным для каждой компании остается преимущество - ее конкурентоспособность, как производимого товара, так и компании в целом. Исходя из этого просто необходимо постоянно проводить анализ конкурентоспособности организации. На первом месте будут оставаться лишь те организации, которые все время будут ориентироваться в конкурентных условиях на рынке и отрасли, постоянно проводя оценку конкурентоспособности своей фирмы.

## **1.2 Методы комплексной оценки конкурентоспособности предприятия**

Для того, чтобы проанализировать место организации, как конкурента на рынке нужно определить какие у компании сильные и слабые стороны, а также установить факторы и движущие силы, влияющие на ее позицию для покупателя и тем самым определиться как это отразится на деятельности компании на рынке в целом.

Методы и модели оценки конкурентоспособности предприятия можно подразделить на две группы: расчетные и теоретические [29]. К расчетным относятся – анализ определенной доли рынка занимаемой предприятием, метод рейтинговой оценки, метод оценки на основе потребительной стоимости, метод оценки на основе теории эффективной конкуренции. К теоретическим можно отнести: матрица БКГ, модель «Привлекательность – преимущества в

конкуренции», матрица конкуренции по М. Портеру, метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия».

Авторы Баяскаланов А.Б. и Баяскаланова Т.А., [18] составили общую сравнительную характеристику по результатам проведенных исследований вышеуказанных методов, используемых при проведении оценки конкурентоспособности организации. Составление данной таблицы показывает наиболее наглядно все достоинства и недостатки каждого из выбранных методов (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия

| Название метода  | Достоинства метода  | Недостатки метода   |
|--|---|---|
| <i>Расчетные методы оценки конкурентоспособности предприятия</i>     |   |   |
| Метод рейтинговой оценки   | Определение занимаемой позиции организации с учетом конкурентоспособности наиболее точно                      | Наиболее сложный метод расчета всех показателей   |
| Оценка на основе расчета доли рынка                                  | Определяет занимаемую нишу организации на конкретном рынке и отрасли  | Невозможно определить факторы, влияющие на занимаемую позицию на рынке и определить наиболее подходящее решения для выработки наиболее подходящей стратегической политики |
| Метод оценки на основе теории эффективной конкуренции                | Возможно более точно определить проблемы внутри фирмы, каждой из подразделений                                | При расчете показателей могут быть сложности  |
| Метод оценки на основе потребительской стоимости                     | Проводится на основе исследования внутренней среды фирмы  | Применяются лишь экспертные методы. При расчете показателей возможны определенные трудности   |
| <i>Теоретические методы оценки конкурентоспособности предприятия</i> |   |   |
| Матрица БКГ  | Если у предприятия есть все данные для расчета то возможно точно определить конкурентоспособность организации | Не даст точной картины факторов негативно влияющих на компанию, что повлечет сложность в  |

| Название метода   | Достоинства метода  | Недостатки метода  |
|---|---|--|
|   |   | определении управленческих решений   |
| Модель «Привлекательность – преимущества в конкуренции» | Сопоставит роль и занимаемую позицию фирмы по отношению к конкурентам; даст возможность определить новое стратегическое направление | Модель статичная, сложно оценивать качественные характеристик                                  |
| Матрица конкуренции по М. Портеру                       | Наглядно показывает структуру конкурирующих сил на рынке  | Невозможно определить управленческие решения для роста конкурентоспособности                   |
| Метод «Многоугольник конкурентоспособности предприятия» | Удобен для проведения оперативного анализа ситуации, конкурентоспособности  | Возможность использования только экспертных методов. Расчет показателей осуществляется сложнее |

Рассмотрим более подробно некоторые методы оценки конкурентоспособности.

### 1. Матрица БКГ

Матрица БКГ (рисунок 1.2) свое развитие получила в 1960 году Бостонской консалтинговой группой, под начальством Брюс Хендерсон. Название данного метода сложилось от названия группы которая ее разработала. Матрица является ранним методом анализа, используемого на предприятиях. Данный метод очень прост, но его эффективность просто велика. С помощью матрицы БКГ можно определить, как самые перспективные способы конкурентоспособности, так и слабые аспекты деятельности организации, включая товары и службы.

В теоретическом аспекте эффективность данного метода полностью доказана. Он состоит из двух теорий: эффект масштаба производства или кривой обучения и жизненный цикл товара.

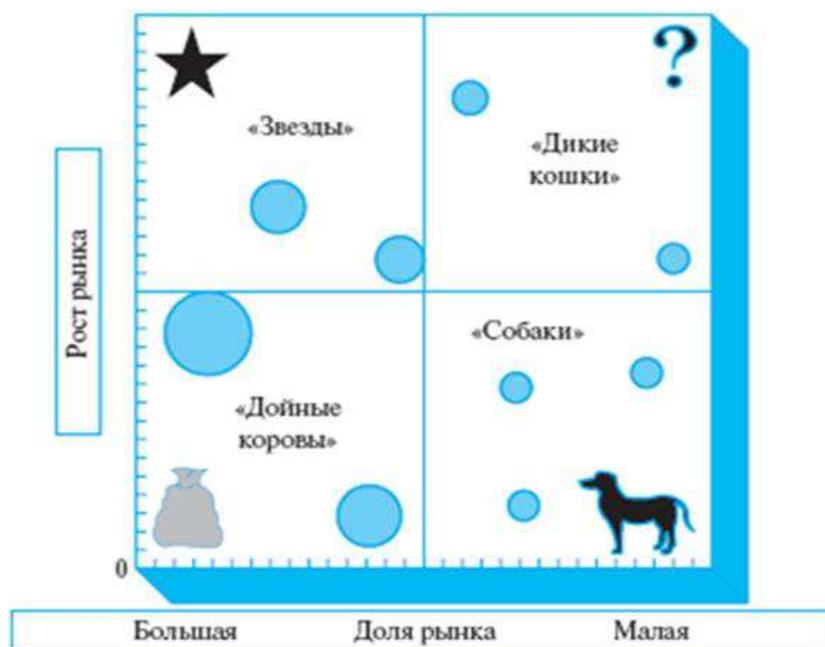


Рисунок 1.2 – Матрица БКГ

Вертикальная ось на матрице показывает увеличение спроса, на горизонтальной же отражена доля рынка. Соотношение двух данных переменных помогает разделить товар на определенные категории, которым будут присущи 4 возможные роли товара для компаний, продающих и покупающих данный товар.

Звезды - отражают наибольшие темпы роста доли организации на рынке. Имеют большие взгляды на будущее, имеют известность, привлекательны, большими темпами развиваются, тем не менее требуют больших вложений. Спустя определенный период времени «звезды» скидывают темп роста и получают роль «дойных коров».

Дойные коровы (или «денежные мешки»). Для этой категории характерна большая доля рынка, но при низком темпе его роста. Больших инвестиций «дойные коровы» не требуют, при этом принося стабильный и высокий доход. Компания этот доход может направить на финансирование других проектов. Поэтому и возникло такое название, так как эти продукты фактически «доют»

Дикие кошки иначе называются «темные лошадки». Здесь мы говорим о таких особенностях, как малая часть рынка и большие темпы объема продаж.

Чтобы увеличить долю рынка организации необходимо запланировать дополнительные расходы. Именно поэтому, организации так необходим анализ на основании матрицы БКГ, чтобы по результату получить вывод, может ли «темные лошади» превратиться «звездами», будут ли вложения продуктивными. Ввиду не понятных последствий и множества вложений они и получили понятие «темными лошадками».

Собаки («мертвый груз», «хромы утки»). Данная группа отличается плохими результатами. Показатели доли рынка и темп объема продаж очень малы. Выручка от проданных товаров и соответственно показатели рентабельности очень малы. Нет вероятности того, что они окупаться. Все вышесказанное говорит о том, что в ближайшее время нужно отказаться от данного вида товаров и услуг.

## 2. Метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия».

Для сравнительной оценки метод многоугольника считается самым приемлемым. Положительным является его простота и понятность. Этот метод дает возможность сравнивать предприятия или товары и/или услуги, представлен на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия»

Составить данный многоугольник возможно по многим критериям, которые представляют собой векторы, ведущие от одной части многоугольника в разные:

- цена продукта (услуги);
- основная идея товаров и/или услуг;
- степень квалификации работников на всех производственных стадиях;
- послепродажное сервисное обслуживание;
- наличие фирменных магазинов, салонов, шоу-румов и т.д.;
- экономические возможности фирмы, собственные или заемные средства;
- присутствие опыта организации, уровень нововведений произведенной и реализуемой продукции;
- степень информационного воздействия на потребителя (веб-сайт, реклама).

Необходимо понимать, что на оси откалываются примерные значения, ввиду индивидуальности фирмы и предлагаемого ею товара на рынке, которые отражают определенные области предпринимательства.

Тем не менее, как и другие методы оценки метод многоугольника имеет свои негативные стороны. Примером может служить то, что данный метод не рассматривает борьбу за покупателя и невозможно определить управленческие решения и стратегию в будущем.

### **3. Модель пяти сил конкуренции М. Портера**

Теория конкуренции Майкла Портера гласит, что на существующем рынке имеются пять движущих сил, отвечающие за темп роста прибыли предприятия. Каждая сила в модели Майкла Портера рассматривается как конкретный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров - заменителей;

- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Ученый полагал, что все перечисленные части рынка выступают в роли движущих сил в аспекте рыночной конкуренции, поэтому данная модель носит название - пяти сил конкуренции по Портеру. Ниже на рисунке 1.4 представлена модель пяти сил конкуренции:



Рисунок 1.4 - Матрица конкуренции Майкла Портера

Проведение анализа конкурентоспособности данному ученому возможно лишь при сопоставлении конкурентных преимуществ предприятия в определенной отрасли, необходимо определить роль организации, при которой она будет целиком находится под защитой факторов, влияющих на нее и сможет дать отпор.

Существует золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера, которое подразумевает следующее: если факторы, влияющие на деятельность компании малы, тем больше компания сможет получить прибыли и противостоять иным конкурентам. С точность да наоборот можно сказать если влияние факторов на организацию высокое, организация теряет конкурентоспособность и не может извлечь даже минимальную прибыль. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

#### **4. Количественные методики SWOT-анализа**

SWOT-анализ - это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз.

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании. Данный метод позволяет оценить важность и силу влияния отдельного фактора на предприятие, так как возможные стратегии и мероприятия реализуются в условиях ограниченных ресурсов, то важно распределить ресурсы для достижения поставленных целей с учетом их приоритетности и эффективности.

Преимущества SWOT анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Неотъемлемыми частями SWOT-анализа можно назвать внутренний аудит компании и аудит внешней среды.

В процессе проведения внешнего аудита оценивается привлекательность рынка и другие возможности и угрозы внешней среды. Оценивая привлекательность рынка, следует обратить внимание на:

- тенденции рынка;
- поведение покупателей;
- структура сбыта;
- конкурентную среду.

SWOT-анализ - это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа; возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды. Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 1.3.

SWOT-анализ показывает, насколько стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям и не пора ли компании пересмотреть заключение о слабости того или иного ресурса или опасности той или иной угрозы.

Таблица 1.3 - Первичный список SWOT

|                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| Сильные стороны<br>(S) | Слабые стороны<br>(W) |
|                        |                       |
| Возможности<br>(O)     | Угрозы<br>(T)         |
|                        |                       |

Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний день наука не установила оптимальной методики для того, чтобы в полной мере проанализировать конкурентоспособность фирмы. В любом методе есть свои плюсы и минусы. Чтобы правильно и комплексно проанализировать конкурентоспособность необходимо в оценки использовать несколько видов методик.

### **1.3 Методы управления конкурентоспособностью**

На сегодняшний день в России главным фактором, который влияет на маркетинговую область организации и является важным в проведении исследования выступает конкуренция и соответственно конкурентоспособность

организации, выступающие основой рыночных взаимоотношений, и как следствие являются наиболее важным элементом в рыночной экономике.

Основную роль конкуренции подтверждают принятые во многих государствах нормативно-правовых актов о конкуренции, а также образованы специальные органы, занимающиеся ее исследованием.

В определении занятого положения организации на рынке решающим фактором выступает конкурентоспособность продукции и услуг. Основным элементом конкурентоспособности продукции выступает ее затратная часть. Иначе говоря, конкурентоспособность выступает как комплекс основных характеристик продукции и услуг, сочетающих в себе как в стоимостные, так и в целом его данные.

Ввиду этого, конкурентоспособность выражается в основном в преимуществах одного товара перед другим. Таким образом, конкурентоспособность является относительным значением, относящееся к переделенному рынку и периоду реализации. На рынке каждый покупатель хочет купить товар полностью его удовлетворяющий, поэтому конкурентоспособность выступает как индивидуальный аспект [21].

В свою очередь при поступлении на определенный рынок любой товар начинает использовать свои возможности конкурентоспособности. Данный процесс можно только временно приостановить. Таким образом, при разработке товара происходит тщательное его проектирование и определение для него жизненного промежутка [29].

Со стороны менеджмента проблемы повышения прибыли фирмы нужно исследовать с учетом качества и основных особенностей товара, а соответственно и его конкурентоспособность [21].

Стратегию производства в области конкурентоспособности в зависимости от стадии жизненного цикла товара можно представить в следующем виде (рисунок 1.5).

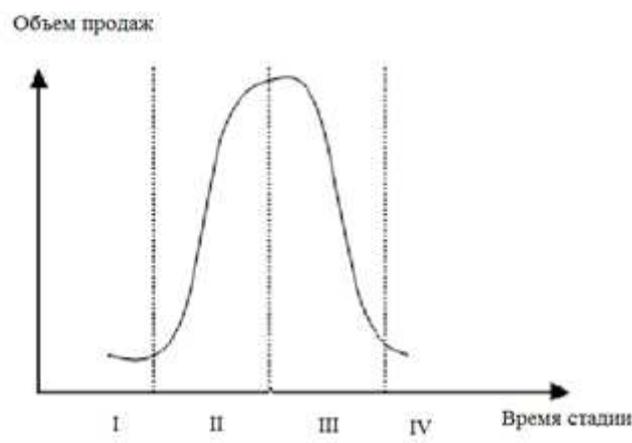


Рисунок 1.5 - Стадии жизненного цикла товара

Таблица 1.4 - Стратегии производства в области конкурентоспособности

| Стадии | Характеристика стратегии предприятия   | Условия успешной реализации стратегии  |
|--------|--|--|
| 1      | Внедрение в товар обновленных технологических особенностей                     | 1. расширение знаний в области научно-технического прогресса<br>2. Большие производственные возможности.   |
| 2      | Применение новых альтернатив производства, деление рынка на доли               | 1. Технологии, которые могут подстраиваться под необходимые критерии<br>2. Быстро работающие подразделения конструкторской и технологической подготовки производства |
| 3      | Уменьшение затрат на производство, определение ценовой политики                | 1. Отлаженная технология<br>2. Большие производственные мощности   |
| 4      | Анализ особенностей сложившейся на сегодня инфраструктуры, уменьшение расходов | 1. Высокий имидж товара<br>2. Развитие широкой сбытовой сети<br>3. Оперативность и экономичность функционирования сервисных служб                                    |

При этом следует отметить, что одновременная работа с товарами, находящимися на разных стадиях жизненного цикла, под силу лишь крупным предприятиям [21].

Управление конкурентоспособностью продукции – деятельность, направленная на формирование ряда управленческих решений, которые в свою очередь должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям для достижения лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.

Системный подход - методология исследования объектов систем. Согласно данному подходу система состоит из двух составляющих: внешнего окружения и внутренней структуры.

Системный анализ - анализ на основе всестороннего изучения ее свойств с применением научных подходов для выявления слабых и сильных сторон системы, ее возможностей и угроз, формирования стратегии функционирования развития.

Структура системы - совокупность компонентов системы, находящихся в определенной упорядоченности и сочетающих локальные цели для наилучшего достижения главной (глобальной) цели системы. Количество компонентов системы и их связей должно быть минимальным, но достаточным для выполнения главной цели системы.

Содержание системы – вещественный субстрат системы, совокупность людей, средств производства и предметов труда. Связи - информационные и документальные потоки в системе между ее компонентами для принятия и координации выполнения управленческого решения. Управление должно быть направлено на рациональное использование энергии. Энергия системы - предметы труда - все, что проходит обработку в системе.

Вещество системы - выпускаемый системой в соответствии с планом товар (продукция, услуги). Главная задача сводится к установлению заданного состояния функционирования системы, предусмотренного планированием как упреждающим управлением. Сложность управления зависит, прежде всего от количества изменений в системе и ее окружении. Все изменения имеют определенные закономерности или носят случайный характер.

Сущность инновационного подхода к управлению заключается в ориентации развития экономики страны на активизацию инновационной деятельности в области базовых наукоемких отраслей, являющихся двигателями развития экономики.

Воспроизводственно-эволюционный подход к управлению конкурентоспособностью ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя.

Идея стандартизационного подхода к управлению конкурентоспособностью объектов реализуется, во-первых, путем выбора оптимального соотношения между стандартными и индивидуальными решениями при формировании объектов, во-вторых, путем разработки и внедрения системы стандартов соответствующей категории.

Сущность глобального подхода заключается в том, что при формулировании и решении большинства проблем обеспечения конкурентоспособности крупных объектов точка обзора мысленно должна быть над глобальной системой, а не на уровне, где находится анализируемый объект.

Сущность виртуального подхода заключается в применении Интернета, сотовой связи и других средств электронной связи с целью формирования виртуальных организационных структур, по лучению, обработке, использования и передачи информации для удовлетворения соответствующих потребностей, действуя на местном уровне, а конкурируя в глобальном масштабе без прямых контактов с клиентами и партнерами, виртуально уничтожая огромные расстояния.

На предприятии все эти подходы необходимо применять только в сочетании друг с другом для достижения положительного результата его деятельности [18].

В конкурентной политике относительно товара принимаются во внимание, прежде всего, его функциональное назначение, надежность, долговечность, удобство использования, эстетичность внешнего вида, и другие характеристики,

т.е. способность товара удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем товары-конкуренты. Создание такой потребительской ценности товара, которая включала бы в себя всю совокупность свойства данного товара, а также сопутствующих ему, является важнейшим условием выживания на рынке. Так, прекрасный дизайн автомобиля при плохом техническом обслуживании не спасет новую марку автомобиля от провала на рынке.

Ключевым моментом в завоевании позиций на рынке относительно многочисленных конкурентов является своевременное обновление производимых товаров, подготовка и организация производства новых видов продукции. В современном мире создание и производство новых товаров имеют решающее значение для процветания предприятия.

Таким образом, в современной экономике главным направлением финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии каждого производителя становится повышение конкурентоспособности производимого им товара для закрепления его позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли.

#### **1.4 Особенности конкуренции на рынке услуг связи**

На мировом рынке телекоммуникационных услуг, включая Россию, отмечается снижение роли традиционных услуг и стремительный рост популярности экосистемных и платформенных решений. Важнейшую роль в трансформации отрасли играет быстрое развитие технологий и распространение решений в сферах интернета вещей, искусственного интеллекта и использования больших данных.

Меняется и потребительское поведение: наблюдаются стремительное развитие визуальных каналов коммуникаций, расширение использования социальных сетей и повышение значимости персонифицированных решений.

Поскольку рост рынка ИТ-услуг значительно опережает рынок традиционных сервисов, для повышения лояльности клиентов и увеличения продаж компании концентрируются на новых решениях за пределами «базовых продуктов». Важным аспектом развития рынка также становится потребность в инвестициях для реализации масштабных инфраструктурных проектов, на которые будет опираться отрасль при внедрении инновационных технологий.

Для глобального рынка телекоммуникаций, объем которого в 2018 году вырос до 3,9 трл. долларов США, характерны такие тенденции, как цифровизация телекоммуникационных компаний, развитие интернета вещей (IoT), включая проекты «Умных городов» и услуги «Умного дома», рост потребления видеоконтента, а также активное тестирование и развитие сетей 5G.

Представим на рисунке 1.6 структуру рынка телекоммуникационных услуг за 2020 год.



Рисунок 1.6 – Структура рынка телекоммуникационных услуг РФ на конец 2020 года, %

Крупнейшим сегментом рассматриваемого рынка остается мобильная связь. По оценкам IDC, в 2020 г. на его долю придется 52% совокупной выручки, а в период с 2020 по 2024 гг. мобильная категория будет в среднем расти на 2% в год. Среди факторов роста, которые помогут компенсировать падение расходов на голосовую связь и СМС-сообщения, аналитики перечислили

увеличивающиеся объемы мобильного трафика и распространение M2M-сервисов.

Второй по значимости сегмент – услуги фиксированной связи – в 2020 г. обеспечит около 21% от суммарной выручки. Показатель среднегодового роста (CAGR) на данном направлении в рассматриваемый период ожидается на уровне 4%. Позитивной динамике здесь способствуют растущие потребности в высокоскоростной связи

В категории платного телевидения, включающей кабельное, спутниковое, IP и цифровое наземное ТВ, аналитики прогнозируют нулевой рост с 2020 по 2024 гг.

Что касается услуг фиксированной телефонии, то выручка от них будут ежегодно падать на 6% в год в течение рассматриваемого пятилетнего периода. К 2024 г. на долю этого сегмента придется менее 10% суммарного дохода на рынке телеком- и ТВ-услуг, полагают в IDC [20].

Высокие темпы роста стали возможны благодаря сегменту мобильной связи, который после двухлетнего спада показал положительную динамику, а так же хорошим приростом услуг широкополосного доступа в интернет.

Сегменты фиксированной телефонной связи и межоператорских услуг оказали негативное влияние на динамику рынка. Падение обусловлено снижающейся популярностью услуг фиксированной связи и сокращением рублевых доходов от продаж межоператорских услуг зарубежным операторам на фоне укрепления рубля относительно основных мировых валют (рисунок 1.7)

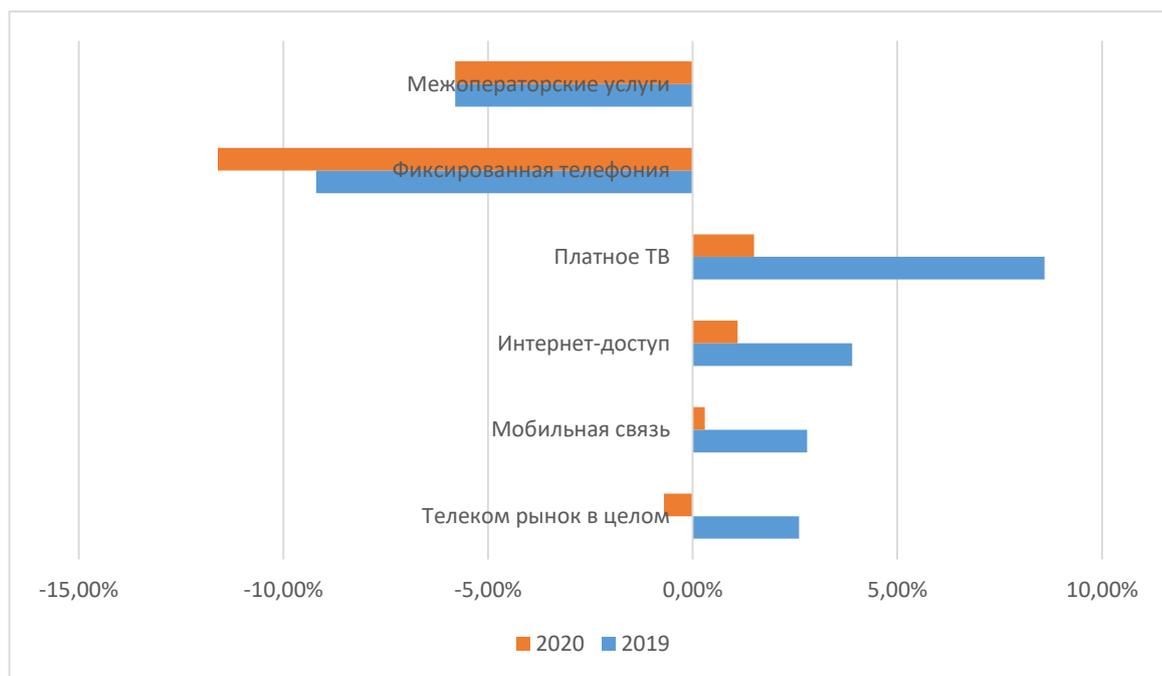


Рисунок 1.7 – Динамика сегментов рынка телекоммуникационных услуг за 2019-2020 гг

По итогам 2020 года число абонентов (активных SIM-карт) мобильной связи в России снизилось на 1,3% до 257 млн, проникновение составило 175%. В абсолютном выражении абонентская база сократилась на 3,5 млн. Это рекордно низкие показатели динамики за всю историю рынка. Падение абонбазы стало результатом режима самоизоляции, в течение которого сократились визиты абонентов в салоны связи – основной канал подключения новых абонентов. Другим фактором стало закрытие границ, что привело к сокращению числа находящихся в стране трудовых мигрантов, пользующихся на территории России услугами российских операторов.

Проникновение широкополосного доступа в интернет в 2020 году достигло 61%. Абонентская база приросла на 2,1% - помимо расширения операторами покрытия росту способствовало подключение в период самоизоляции новых абонентов, до этого довольствовавшихся мобильным подключением. Благодаря этому рост оказался выше прошлогодних 1,6%. Доходы в 2020 году приросли лишь на 1,1% против 3,9% годом ранее. Негативно

на динамике сказался период второго квартала, когда операторы, при возросшем спросе на подключения, стремились привлечь абонентов за счет скидок. Другим негативным фактором стало требование правительства не отключать абонентов при нулевом балансе.

В 2021 году, по крайней мере в 1 полугодии, на рынок продолжают влиять негативные факторы, связанные с пандемией. Вместе с тем в большинстве сегментов можно будет ожидать восстановительных тенденций. Абонентская база ключевого рынка мобильной связи вернется к росту, что в сочетании с частичным восстановлением сегмента роуминга обеспечит ускоренный рост доходов. В отсутствие негативных трендов 2020 года ускорится рост выручки от широкополосного интернет-доступа и платного ТВ. Часть предприятий, оценив преимущества удаленного формата работы, продолжит работать в комбинированном формате дом/офис и после окончания пандемии.

По сравнению с коммутируемым подключением по телефонной линии широкополосные сети отличаются более высокой пропускной способностью. Абоненты высокоскоростных сетей получают следующие преимущества:

- возможность подключения в любом месте и в любое время;
- расширенные возможности работы в мультимедийных приложениях;
- сокращение затрат – веб-серфинг, обработка электронной корреспонденции и работа в других офисных приложениях, использующих подключение к Интернету через широкополосный канал;
- новые возможности общения [19].

Отрасль «Деятельность в области передачи данных (64.20)» относится к числу относительно небольших отраслей российской экономики (по объёмам реализации). Однако, при этом отрасль демонстрирует темпы роста существенно выше темпов роста экономики России в целом. При этом, темпы роста компании ПАО «Ростелеком» выше средних по отрасли «Деятельность в области передачи данных» [20].

Однако, темпы роста компании «Ростелеком» выше средних по отрасли «Деятельность в области передачи данных».

Особенно важно рассмотреть отраслевые показатели деятельности компании ПАО «Ростелеком» в соотношении с данными в целом по отрасли телекоммуникационных услуг в Республике Хакасия (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Соотношение показателей рентабельности в целом по отрасли телекоммуникации

| Показатели рентабельности       | 2018  | 2019  | 2020 |
|---------------------------------|-------|-------|------|
| Все отрасли экономики           | 5,18  | 6,62  | 8,01 |
| Деятельность по передаче данных | -9,18 | -7,27 | 2,64 |

Итак, в течение периода до 2020 г. отрасль телекоммуникаций была убыточна, поскольку требовала значительных вложений капитала, как по постройке новых сетей, так и по модернизации старых аналоговых на оптоволокно.

Представим в таблице 1.6 топ-5 крупнейших телекоммуникационных компаний.

Таблица 1.6 – Топ-5 крупнейших телекоммуникационных российских компаний российский за 2019 г.

| № | Наименование организации | Преимущественная бизнес-модель | Выручка в 2019 г., млн.руб. | Выручка в 2018 г., млн.руб. | Динамика 2019/2018, % | Число абонентов в России, млн.чел |
|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 1 | МТС                      | Сотовая связь                  | 472 600                     | 448 100                     | 5,5%                  | 79,1                              |
| 2 | Мегафон                  | Сотовая связь                  | 343 390                     | 330 000                     | 4,1%                  | 75,2                              |
| 3 | Ростелеком               | Проводная связь                | 337 400                     | 320 239                     | 5,4%                  | н/д                               |
| 4 | Вымпелком                | Сотовая связь                  | 289 900                     | 291 540                     | -0,6%                 | 54,6                              |
| 5 | T2 Мобайл                | Сотовая связь                  | 163 300                     | 143 200                     | 14%                   | 44,6                              |

Что касается российского телеком-рынка, то в 2019 г. Минцифры оценило его объем в 1,88 трлн.руб., что на 4,3%, чем в 2018 г. Итоги первого полугодия 2020 г. пока неутешительны - отрасль стагнирует: ее объем увеличился всего на

0,4%. По инициативе Минцифры правительство утвердило ряд мер, призванных поддержать развитие отрасли. Условно «сэкономленные» средства операторы направили на поддержку работоспособности сетей во время резкого увеличения нагрузки в период самоизоляции и после него.

Залогом успешного внедрения широкополосных сетей являются благоприятные условия, для создания которых можно определить пять главных принципов.

Разработка нормативно-правовых актов, стимулирующих привлечение инвестиций на новые рынки. Для быстрого внедрения широкополосных сетей в большинстве развивающихся стран необходимо принять новые нормативные акты, отвечающие требованиям рынка. В одном из докладов, озвученных на мировом саммите по проблемам информационного сообщества, было отмечено: «Для получения максимальных преимуществ в социальной, экономической и экологической сферах чрезвычайно важно создать надежную, прозрачную и равную для всех нормативно-правовую среду...» [19].

Аналитики Всемирного банка считают, что если в промышленно развитой стране наукоемкие технологии занимают 5% рынка, то вероятность расширения их ниши до 50% весьма велика. Тем не менее в странах с переходной экономикой только шесть из 67 технологий, занимающих 5% рынка, способны выйти на уровень 50%. Это объясняется главным образом недостаточным развитием промежуточных технологий, которые необходимы для реализации передовых идей [30].

Итак, рынок интернет-услуг насыщен, впервые за несколько лет можно отметить снижение ARPU. Из-за замедления темпов ввода нового жилья сократилось число подключений новых квартир и, соответственно, уменьшился процент прироста рынка за счет новых абонентов. Операторы уже не так сильно нацелены на привлечение новых клиентов – они сместили акценты на сохранение действующей абонентской базы за счет повышения качества услуг и создания дополнительных сервисов.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»**

### **2.1 Характеристика ПАО «Ростелеком»**

ПАО «Ростелеком» - это российская телекоммуникационная организация, которая предоставляет услуги местной, дальней телефонной связи, а также широкополосного доступа в интернет, цифрового телевидения, сотовой связи и так далее. По данным компании, ее услугами пользуются более 100 млн. жителей России.

«Ростелеком» является лидером российского рынка интернет-услуг. Вся емкость клиентов подключенных организацией превышает 2,3 Тб/с., кроме того «Ростелеком» лидирует по показателям качества интернет-услуг, на долгом протяжении времени, и следовательно, занимает верхнюю строку в отрасли, среди других организаций конкурентов.

«Ростелеком» так же является лидером рынка телекоммуникационных услуг для клиентов (покупателей) российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней.

ПАО «Ростелеком» было официально зарегистрировано 23 сентября 1993 года.

ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней. ПАО «Ростелеком» - признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

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

Основными ценностями ПАО «Ростелеком» являются [39]:

1. Компетентность. Внимание к деталям, а также постоянный поиск новых решений является прерогативой ПАО «Ростелеком», позволяющей удовлетворять потребности всех своих клиентов;

2. Честность. ПАО «Ростелеком» развивает свой бизнес в атмосфере честности и действует в соответствии со всеми действующими правилами;

3. Справедливость. В своей работе ПАО «Ростелеком» придерживается честности, справедливости и верности основополагающим общечеловеческим принципам;

4. Целостность. Времена меняются, а с ними меняется общество, образ жизни, способы работы. ПАО «Ростелеком» непрерывно развивает свои услуги для удовлетворения меняющихся потребностей, при этом оставаясь верной своим принципам и не теряя своей идентичности;

5. Доверие. Вера в людей и позитивный настрой на будущее позволяет ПАО «Ростелеком» с энтузиазмом принимать новые вызовы и достигать амбициозные цели;

6. Уважение. ПАО «Ростелеком», развивая свой бизнес, всегда с уважением относится к особенностям ведения бизнеса и культурному разнообразию;

7. Приверженность делу. Ежедневное совершенствование деятельности ПАО «Ростелеком», направленное на укрепление своей позиции на рынке рекреационных услуг, постоянный поиск правильных решений позволяют удовлетворять все потребности клиентов;

8. Ответственность (надежность). Профессионализм, компетентность, опыт и качество услуг делает ПАО «Ростелеком» надежной организацией и идеальным партнером на которого можно положиться.

ПАО – это коммерческая организационно-правовая форма объединения, которая была образована путем добровольного соглашения юридических и физических лиц, объединившие свои средства и выпустившие в обращение акции с целью получения прибыли.

ПАО «Ростелеком» создано и действует в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Организация самостоятельно ведет бухгалтерскую деятельность, открывает банковские счета по установленному законодательству, следовательно, приобретает и осуществляет от своего имени имущественные и неимущественные права.

ПАО «Ростелеком» имеет собственный расчетный счет в банке, круглую печать, на которой содержатся сведения, установленные российским законодательством, так же имеет штамп, бланки, собственную эмблему и товарный знак.

Организация осуществляет бухгалтерский учет и финансовую отчетность в порядке, которая установлена федеральными законами и изданными в соответствии с ними иными правовыми актами Российской Федерации.

Уставный капитал Общества составляет 8 731 тыс.руб. ПАО «Ростелеком» состоит из 8 макрорегиональных филиалов: «Дальний Восток»; «Сибирь»; «Урал»; «Волга»; «Юг»; «Северо-Запад»; «Центр»; «Москва».

Организация действует на основе следующих учредительных документов:

1) положение о филиале открытого акционерного общества междугородной и международной электрической связи «Ростелеком»;

2) устав открытого акционерного общества междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» (новая база) зарегистрированного регистрационной палатой 23 Сентября 1993 г. № 21.833 ОГРН 102770019767.

Организационная структура построена следующим образом: Высшее руководство в составе, которого находится директор, который осуществляет

Административное управление. Директору подчиняются начальники различных блоков управления: коммерческий директор, технический директор, управление по информационным технологиям, директор по экономике и финансам, главный бухгалтер филиала. Блоки управления состоят из отделов, начальники отделов подчиняются начальнику блока.

Отделы осуществляют определенную порученную им деятельность. Сотрудники отдела могут быть разделены на группы по определенным аспектам деятельности отдела.

## 2.2 Анализ финансовой отчетности

С целью формирования реальной величины имущества предприятия в целом и отдельных его слагаемых, а также ключевых укрупненных показателей, используемых в последующем ходе анализа финансового состояния ПАО «Ростелеком» преобразуем исходную форму бухгалтерского баланса за 2020 г. в агрегированный аналитический баланс. Анализ уплотненного аналитического баланса позволяет достаточно оперативно провести оценку финансового положения предприятия, таблица 2.1.

Таблица 2.1 – Агрегированный аналитический баланс за 2020 год

| Актив               | Сумма,<br>тыс. руб. | %     | Пассив              | Сумма,<br>тыс. руб. | %     |
|---------------------|---------------------|-------|---------------------|---------------------|-------|
| Внеоборотные активы | 695402246           | 87,24 | Собственный капитал | 278103990           | 34,89 |
| Оборотные активы    | 101734147           | 12,76 | Заемный капитал     | 519032403           | 65,11 |
| Баланс              | 797136939           | 100   | Баланс              | 797136939           | 100   |

По данным таблицы 2.1 можно сделать вывод, что валюта баланса увеличилась, так как на конец 2019 года стоимость имущества составляла 663 048 811 тыс.руб., а на конец 2020 года 797 136 939 тыс.руб. что больше на 134 088 128 тыс. руб., значит, исследуемое предприятие относится к числу крупных предприятий. В структуре актива внеоборотные и оборотные активы

занимают значительно разные доли 87,24% и 12,76% соответственно, данный факт отражает специфику деятельности предприятия. В структуре пассива наибольший удельный вес занимает заемный капитал 65,11%. Что отрицательно отражается на работе предприятия.

В таблице 2.2 проведем анализ структуры и динамики активов ПАО «Ростелеком».

Таблица 2.2 – Показатели структуры и динамики активов

| № п.п. | Показатели    | 2019 г.         |       | 2020 г.         |       | Отклонения      |                                  |
|--------|---------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|----------------------------------|
|        |               | Сумма, тыс.руб. | %     | Сумма, тыс.руб. | %     | Сумма, тыс.руб. | В % к величине на начало периода |
| 1      | Всего активов | 663048811       | 100   | 797136393       | 100   | 134087582       | -                                |
|        | в том числе:  |                 |       |                 |       |                 |                                  |
| 1.1    | внеоборотные  | 554920613       | 83,69 | 695402246       | 87,24 | 140481633       | 3,55                             |
|        | из них:       |                 |       |                 |       |                 |                                  |
| 1.1.1  | материальные  | 145965424       | 22,01 | 237676438       | 29,82 | 91711014        | 7,80                             |
| 1.1.2  | Финансовые    | 448685045       | 67,67 | 457725808       | 57,42 | 9040763         | -10,25                           |
| 2      | Оборотные     | 108128198       | 16,31 | 101734147       | 12,76 | -6394051        | -3,55                            |
|        | из них:       |                 |       |                 |       |                 |                                  |
| 1.2.1  | Материальные  | 12100685        | 1,83  | 15857756        | 1,99  | 3757071         | 0,16                             |
| 1.2.2  | Финансовые    | 96027513        | 14,48 | 85876391        | 10,77 | -10151122       | -3,71                            |

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре активов занимают внеоборотные активы 87,24% на конец анализируемого периода. В структуре внеоборотных активов наибольший удельный вес занимают финансовые активы – 57,42%, а именно основные средства – 50,64%. Данное положение является положительным фактором.

Также в структуре оборотных активов в анализируемом периоде наибольшая доля принадлежит финансовым активам – 10,77%, в которой наибольшую долю составляют дебиторская задолженность – 6,4%. Высокая доля

дебиторской задолженности негативно сказывается на деятельности предприятия.

Представим в таблице 2.3 анализ структуры и динамики внеоборотных активов ПАО «Ростелеком», чтобы определить какой оборотный актив занимает наибольшую долю в структуре.

Таблица 2.3 – Структура и динамика основных средств

| Показатели                                | 2019 г.             |              | 2020 г.             |              | Отклонения          |       |
|---|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|-------|
|   | Сумма,<br>тыс. руб. | % к<br>итогу | Сумма,<br>тыс. руб. | % к<br>итогу | Сумма,<br>тыс. руб. | %     |
| Всего внеоборотных активов:               | 554920613           | 100          | 695402246           | 100          | 140481633           | -     |
| Нематериальные активы                     | 2723986             | 0,49         | 2317840             | 0,33         | -406146             | -0,16 |
| Основные средства                         | 362936140           | 65,40        | 403690554           | 58,05        | 40754414            | -7,35 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1448117             | 0,26         | 423559              | 0,06         | -1024558            | -0,20 |
| Финансовые вложения                       | 143082758           | 25,78        | 235305341           | 33,84        | 92222583            | 8,05  |
| Прочие внеоборотные активы                | 44570932            | 8,03         | 53611695            | 7,71         | 9040763             | -0,32 |

Из таблицы 2.3 видно, что наибольшая доля внеоборотных активов приходится на основные средства и финансовые вложения. Сумма основных средств увеличилась на 40 754 414 тыс.руб., тем не менее в структуре основных средств произошло снижение на 7,35%. Стоимость финансовых вложений также выросла на 92 222 583 тыс.руб, а структура выросла на 8,05%. В целом произошел рост величины внеоборотных активов на 140 481 633 тыс. руб.

Целью анализа активного капитала является формирование обоснованной оценки динамики активов, их состава и структуры, степени риска вложений капитала в них, а также в выявлении резервов улучшения состояния активов.

В процессе последующего анализа необходимо более детально изучить состав, структуру и динамику основного и оборотного капитала.

Более детального изучения требует внеоборотный капитал, воплощенный в основные средства, так как он образует производственные мощности предприятия.

Задачи анализа - определить обеспеченность предприятия и его структурных подразделений основными средствами и уровень их использования по обобщающим и частным показателям, а также установить причины их изменения; рассчитать влияние использования основных средств на объем производства продукции и другие показатели; изучить степень использования производственной мощности предприятия и оборудования; выявить резервы повышения эффективности использования основных средств.

Таблица 2.4 - Показатели структуры и динамики основных средств

| Показатели                           | 2019 г             |       | 2020 г             |       | Отклонения         |       |
|--------------------------------------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|
|                                      | Сумма,<br>тыс.руб. | %     | Сумма,<br>тыс.руб. | %     | Сумма,<br>тыс.руб. | %     |
| Основные средства всего:             | 362936140          | 100   | 403690554          | 100   | 40754414           | -     |
| в том числе:                         |                    |       |                    |       |                    |       |
| Здания                               | 24935987           | 6,87  | 24414937           | 6,05  | -521050            | -0,82 |
| Сооружения и передаточные устройства | 188962244          | 52,06 | 205001413          | 50,78 | 16039169           | -1,28 |
| Машины и оборудования                | 90503554           | 24,94 | 92739282           | 22,97 | 2235728            | -1,96 |
| Транспортные средства                | 1445987            | 0,40  | 1659426            | 0,41  | 213439             | 0,01  |
| Вычислительная и оргтехника          | 5700534            | 1,57  | 7181095            | 1,78  | 1480561            | 0,21  |
| Другие виды основных средств         | 12398419           | 3,42  | 12227131           | 3,03  | -171288            | -0,39 |
| Незавершенное строительство          | 38989415           | 10,74 | 60467270           | 14,98 | 21477855           | 4,24  |
| Справочно:                           |                    |       |                    |       |                    |       |
| Активная часть                       | 97650075           | 26,91 | 101579803          | 25,16 | 3929728            | -1,75 |

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что величина основных средств значительно выросла на 40 754 414 тыс. руб. Данное увеличение произошло вследствие роста стоимости незавершенного строительства на 21 477 855 тыс.руб. В структуре основных средств наибольший удельный вес за 2 года занимают сооружения и передаточные устройства, в 2019 году – 52,06%, в 2020 году – 50,78%. Данный факт связан со спецификой деятельности ПАО «Ростелеком».

В таблице 2.5 представим состояние и произведем оценку эффективности использования основных средств на предприятии. Данные таблицы позволят определить эффективность использования основных средств на предприятии.

Таблица 2.5 - Расчет показателей физического износа и движения основных средств

| Показатели  | 2019 г.   |                       | 2020 г.    |              | Отклонения 2020 года от 2019 гг. |                |
|---|-----------|-----------------------|------------|--------------|----------------------------------|----------------|
|   | Всего     | в т.ч. активная часть | Всего      | Сумма тыс.р. | Всего                            | активная часть |
| Основные средства, тыс. руб.                      | 941457105 | 20404546              | 1012784180 | 464354722    | 71327075                         | 443950176      |
| Начисленная амортизация, всего, тыс. руб.         | 578520965 | 20227549              | 609093626  | 366704647    | 30572661                         | 345877098      |
| Остаточная стоимость, тыс. руб.                   | 362936140 |                       | 403690554  |              | 40754414                         |                |
| Стоимость поступивших основных средств, тыс. руб. | 70565462  | 39490                 | 85671801   | 9961         | 15106339                         | -29529         |
| Стоимость выбывших основных средств, тыс. руб.    | 7090512   | 1270632               | 4317331    | 479911       | -2773181                         | -790721        |
| Коэффициент износа, %                             | 0,61      | 0,99                  | 0,60       | 0,79         | 0,38                             | 0,19           |
| Коэффициент годности, %                           | 0,38      | -                     | 0,40       | -            | 0,02                             | -              |
| Коэффициент обновления, %                         | 0,19      | 0,22                  | 0,21       | 0,1          | 0,03                             | -0,20          |
| Коэффициент выбытия, %                            | 0,02      | 0,013                 | 0,012      | 0,0049       | 0,01                             | -0,0081        |

Из таблицы видно, что в результате выбытия за два года первоначальная стоимость основных средств в 2020 году выросла на 443 950 176 тыс. руб. по сравнению с 2019 годом. Однако, использование основных фондов считается эффективным, если относительный прирост объема прибыли превышает относительный прирост стоимости основных средств за анализируемый период. Ситуацию, сложившуюся на ПАО «Ростелеком» можно назвать положительной, так как темпы роста прибыли превышают темпы роста среднегодовой стоимости основных средств.

Коэффициент износа показывает, что уровень износа основных средств в

2020 году 60%. Показатели уменьшились незначительно на 1%, ввиду того, что в 2019 году амортизация выросла на 30 572 661 тыс.руб.

На предприятии произошло значительное приобретение основных фондов на 15 106 339 тыс. руб.

Коэффициент обновления показывает интенсивность обновления основных фондов за период. Показатели коэффициента обновления говорят о том, что в 2020 году было введено на 3% основных средств (в процентном отношении к остаточной стоимости) с 19% в 2019 году до 21% в 2020 году.

Коэффициент выбытия показывает, что в 2020 году фонды выбывали с меньшей, на 1% интенсивностью. Коэффициент годности непосредственно связан с коэффициентом износа, чем выше коэффициент износа, тем ниже коэффициент годности.

Таким образом, проведя анализ качественного состояния основных фондов, можно сказать, что коэффициенты, показывающие состояние основных фондов предприятия и ухудшились ввиду высокого процента износа основных средств за анализируемый период (что, несомненно, является отрицательным фактором деятельности руководства).

Таблица 2.6 – Показатели использования основных производственных фондов

| Показатели             | 2019 г. | 2020 г. | Отклонения |
|------------------------|---------|---------|------------|
| 1. Фондоотдача         | 0,91    | 0,90    | -0,01      |
| 2. Фондоемкость        | 1,09    | 1,1     | 0,01       |
| 3. Фондорентабельность | 0,63    | 1,48    | 0,85       |

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что все показатели использования основных фондов увеличиваются.

В процессе последующего анализа необходимо более детально изучить состав, структуру и динамику основного и оборотного капитала.

Далее необходимо проанализировать изменения состава и динамики текущих активов как наиболее мобильной части капитала, от состояния которых

в значительной степени зависит финансовое состояние предприятия. Данный анализ проведем в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

| Показатели   | 2019 г.          |           | 2020 г.          |           | Отклонения       |        |
|--|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|--------|
|  | Сумма, тыс. руб. | % к итогу | Сумма, тыс. руб. | % к итогу | Сумма, тыс. руб. | %      |
| 1  | 2                | 3         | 4                | 5         | 6                | 7      |
| Оборотные активы:  | 108128198        | 100       | 101734147        | 100       | -6394051         | -      |
| 1. Запасы  | 7826546          | 7,24      | 8648751          | 8,50      | 822205           | 1,26   |
| 2. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 4274139          | 3,95      | 7209005          | 7,09      | 2934866          | 3,13   |
| 3. Дебиторская задолженность                                 | 51632768         | 47,75     | 51076575         | 50,21     | -556193          | 2,45   |
| 4. Краткосрочные финансовые вложения                         | 21777798         | 20,14     | 3286844          | 3,23      | -18490954        | -16,91 |
| 5. Денежные средства   | 21067465         | 19,48     | 30273265         | 29,76     | 9205800          | 10,27  |
| 6. Прочие оборотные активы                                   | 1549482          | 1,43      | 1239707          | 1,22      | -309775          | -0,21  |

Как видно из данных таблицы 2.7, что наибольший удельный вес в оборотных активах занимает дебиторская задолженность. На ее долю в 2019 г. приходилось 47,75%, а в 2020 г. 50,21% текущих активов. В 2020 г. также увеличилась доля денежных средств с 19,48% до 29,76%, а доля запасов краткосрочных финансовых вложений уменьшилась на 16,91%.

В таблице 2.8 проведем анализ оборачиваемости оборотных средств ПАО «Ростелеком» чтобы выявить срок обращения оборотных средств на предприятии.

Таблица 2.8 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

| Показатели                                   | 2019 г.   | 2020 г.   | Отклонение |
|--|-----------|-----------|------------|
| 1. Выручка от реализации продукции тыс. руб. | 319725684 | 348257696 | 28532012   |
| 2. Краткосрочные текущие активы тыс. руб.    | 108128198 | 101734147 | -6394051   |
| 3. Оборачиваемость оборотных средств         | 2,95      | 3,42      | 0,46       |
| 4. Продолжительность оборота (дн.)           | 0,29      | 0,31      | 0,02       |

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что на предприятии произошло увеличение выручки от реализации на 28 532 012 тыс.руб. Произошло уменьшение величины текущих активов на 6 394 051 тыс. руб. Коэффициента оборачиваемости оборотных средств вырос с 2,95 до 3,42. Продолжительность оборота в днях увеличился на 0,02 дня.

Проведем группировку дебиторской задолженности по категориям дебиторов в таблице 2.9. В составе дебиторской задолженности по срокам погашения и образования отсутствует просроченная задолженность, что следует оценить положительно. Следовательно, предприятие не чувствует недостатка финансовых ресурсов для приобретения производственных запасов, выплаты заработной платы и др.

Таблица 2.9 – Анализ дебиторской задолженности

| Показатели                          | 2019 г.          |           | 2020 г.          |           | Отклонения       |       |
|-------------------------------------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-------|
|                                     | Сумма, тыс. руб. | % к итогу | Сумма, тыс. руб. | % к итогу | Сумма, тыс. руб. | %     |
| 1. Дебиторская задолженность, всего | 51632768         | 100       | 51076575         | 100       | -556193          | -     |
| 1.1. Покупатели и заказчики         | 40498359         | 78,44     | 38466423         | 75,31     | -2031936         | -3,12 |
| 1.2. Авансы выданные                | 1878999          | 3,64      | 3082976          | 6,04      | 1203977          | 2,40  |
| 1.3. Прочие дебиторы                | 9255410          | 17,93     | 9527176          | 18,65     | 271766           | 0,73  |

Данные таблицы 2.9 показывают, что в 2020 г. произошло снижение дебиторской задолженности на 556 193 тыс. руб., или на 1,08%.

Дебиторская задолженность состоит в основном из задолженности покупателей и заказчиков, удельный вес которой уменьшился на 3,12%.

Целью анализа финансовых ресурсов является формирование экономически обоснованной оценки динамики и структуры источников финансирования активов и выявление возможностей их улучшения.

На анализируемом предприятии (таблица 2.10) увеличилась сумма заемного капитала. Однако в структуре доля собственных источников средств уменьшилась на 1,12%, а заемных соответственно увеличилась на 1,12%, что

свидетельствует о повышении степени финансовой зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов.

Таблица 2.10 – Показатели структуры и динамики пассивов

| Показатели           | 2019 г.             |       | 2020 г.             |       | Отклонения          |       |
|----------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|
|                      | Сумма,<br>тыс. руб. | %     | Сумма,<br>тыс. руб. | %     | Сумма,<br>тыс. руб. | %     |
| 1. Всего источников  | 663048811           | 100,0 | 797136393           | 100,0 | 134087582           | -     |
| 1.1. собственных     | 238758704           | 36,01 | 278103990           | 34,89 | 39345286            | -1,12 |
| 1.2. заемных, из них | 424290107           | 63,99 | 519032403           | 65,11 | 94742296            | 1,12  |
| 1.2.1. долгосрочных  | 275459677           | 41,54 | 368223968           | 46,19 | 92764291            | 4,65  |
| 1.2.2. краткосрочных | 148830430           | 22,45 | 150808435           | 18,92 | 1978005             | -3,53 |

Привлечение заемных средств в оборот предприятия - явление нормальное, содействующее временному улучшению финансового состояния при условии, что эти средства не замораживаются на продолжительное время в обороте и своевременно возвращаются.

Представим изменение пассивной части баланса на графике 2.1.

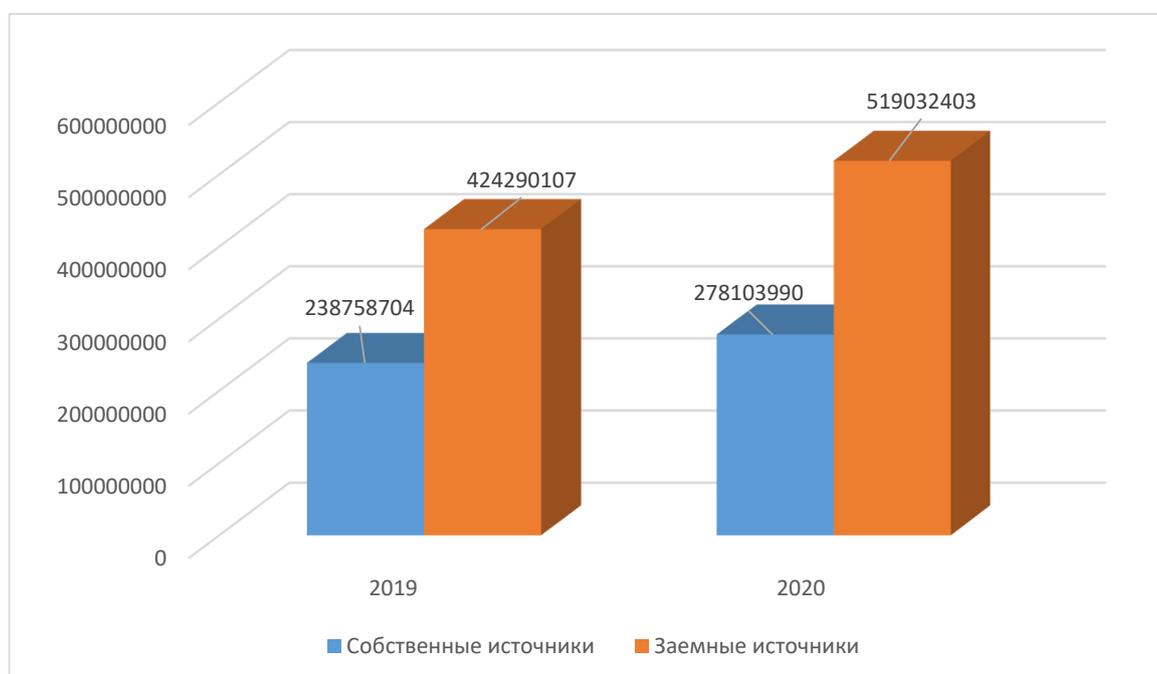


Рисунок 2.1 - Структура и динамика пассивов, тыс.руб.

Проанализируем формирование заемного капитала по категориям кредиторов (таблица 2.11), чтобы выяснить какие категории кредиторов ссужают капитал во временное пользование предприятию и существуют ли объемные и структурные сдвиги заемного капитала.

Данные таблицы позволят выявить кредиторов, которые имеют наибольшую величину задолженности на данном предприятии. При выявлении кредиторов необходимо составить график ликвидации данных задолженностей.

Таблица 2.11 – Группировка обязательств по категориям

| Показатели                                       | 2019 г.             |              | 2020 г.             |              | Отклонения          |       |
|--|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|-------|
|  | Сумма,<br>тыс. руб. | % к<br>итогу | Сумма,<br>тыс. руб. | % к<br>итогу | Сумма,<br>тыс. руб. | %     |
| 1. Всего заемного капитала:                      | 424290107           | 100          | 519032403           | 100          | 94742296            | -     |
| 1.1. Кредиты и займы                             | 263098122           | 62,01        | 328475819           | 63,29        | 65377697            | 1,28  |
| 1.2. Кредиторская задолженность                  | 82067118            | 19,34        | 72545364            | 13,98        | -9521754            | -5,37 |
| 1.2.1. Поставщики и подрядчики                   | 52194975            | 12,30        | 50754733            | 9,78         | -1440242            | -2,52 |
| 1.2.2. Авансы полученные                         | 16098765            | 3,79         | 11373328            | 2,19         | -4725437            | -1,60 |
| 1.2.3. Задолженность перед персоналом            | 39928               | 0,01         | 33322               | 0,01         | -6606               | -     |
| 1.2.4. Задолженность перед гос.внебюджет фондами | 1368302             | 0,32         | 14063               | 0,01         | -1354239            | -0,31 |
| 1.2.5. Задолженность перед бюджетом              | 6682862             | 1,58         | 6146680             | 1,18         | -536182             | -0,39 |
| 1.2.6. прочие кредиторы                          | 5682286             | 1,34         | 4223238             | 0,80         | -1459048            | -0,54 |
| 1.4. Отложенные налоговые обязательства          | 31349722            | 7,39         | 33419202            | 6,44         | 2069480             | -0,95 |
| 1.5. Оценочные обязательства                     | 23258444            | 5,48         | 27120467            | 5,23         | 3862023             | -0,26 |
| 1.6. Целевое финансирование                      | 14135434            | 3,33         | 27534223            | 5,30         | 13398789            | 1,97  |
| 1.7. ДБП   | 2589360             | 0,61         | 2512605             | 0,48         | -76755              | -0,13 |
| 1.8. Прочие обязательства                        | 7791907             | 1,84         | 27424723            | 5,28         | 19632816            | 3,45  |

Из данных таблицы 2.11 следует, что за отчетный год сумма заемных средств увеличилась на 94 742 296 тыс. руб. или на 22,33%. Произошли существенные изменения и в структуре заемного капитала: доля кредиторской задолженности, которая временно используется в обороте предприятия до момента наступления сроков ее погашения, уменьшилась на 9 521 754 тыс.руб. На уменьшение кредиторской задолженности повлияло уменьшение дебиторской задолженности, так как дебиторская задолженность, это отвлечение

денежных средств из оборота предприятия. На предприятии произошло снижение по всей структуре кредиторской задолженности.

### **2.3 Анализ финансовых результатов и эффективности деятельности ПАО «Ростелеком»**

Анализ финансовой устойчивости и ликвидности предполагает своевременное выявление и устранение недостатков в финансовой деятельности, и поиск резервов улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Типы финансовой ситуации определяются следующим образом:

1. Абсолютная финансовая устойчивость характеризуется наличием всех видов источников запасов и затрат, выполняются следующие неравенства:

запасы и затраты  $\leq$  собственные оборотные средства;

запасы и затраты  $\leq$  собственные оборотные средства + долгосрочные кредиты и займы;

запасы и затраты  $\leq$  собственные оборотные средства + долгосрочные кредиты и займы + краткосрочные кредиты и займы.

2. Нормальная финансовая устойчивость характеризуется недостатком собственных оборотных средств и наличием равенства или излишка по двум другим видам источников. Выполняются следующие неравенства:

запасы и затраты  $\geq$  собственные оборотные средства;

запасы и затраты  $\leq$  собственные оборотные средства + долгосрочные кредиты и займы;

запасы и затраты  $\leq$  собственные оборотные средства + долгосрочные кредиты и займы + краткосрочные кредиты и займы.

3. Неустойчивое финансовое состояние характеризуется недостатком по первым двум источникам и наличием равенства или излишка по третьему. Выполняются неравенства:

запасы и затраты  $\geq$  собственные оборотные средства;

запасы и затраты  $\geq$  собственные оборотные средства + долгосрочные кредиты и займы;

запасы и затраты  $\leq$  собственные оборотные средства + долгосрочные кредиты и займы + краткосрочные кредиты и займы.

4. Кризисное финансовое состояние характеризуется недостатком по всем видам источников запасов и затрат. Предприятие находится на грани банкротства. Не выполняется ни одно из неравенств.

В таблице представим агрегированный аналитический баланс ПАО «Ростелеком» чтобы выявить отрицательно влияющие статьи на финансовое состояние предприятия.

Таблица 2.12 - Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия, тыс.руб.

| Показатели   | 2019 г.                | 2020 г.                |
|--|------------------------|------------------------|
| 1. Собственный капитал   | 232161148              | 305338112              |
| 2. Долгосрочные кредиты и займы  | 220558832              | 278647819              |
| 3. Внеоборотные активы   | 554920613              | 695402246              |
| 4. Наличие собственных оборотных средств (с.1 + с.2 – с.3)   | -102200633             | -111416315             |
| 5. Наличие собственных и долгосрочных заёмных средств (с.4 + с.2)                                    | 118358199              | 167231504              |
| 6. Краткосрочные кредиты и займы   | 42539290               | 49828000               |
| 7. Общая величина источников формирования запасов и затрат (с.5 + с.6)                               | 160897489              | 217059504              |
| 8. Общая сумма запасов и затрат  | 7826546                | 8648751                |
| 9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (с.4 – с.8)                          | -110027179             | -120065066             |
| 10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заёмных источников (с.5 – с.8)         | 110531653              | 158582753              |
| 11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (с.7–с.8) | 153070943              | 208410753              |
| 12. Тип финансовой ситуации  | Норм. фин устойчивость | Норм. фин устойчивость |

Анализ расчета трехкомпонентного показателя финансовой устойчивости показал (см. таблицу 2.12), что ПАО «Ростелеком» имеет нормальную финансовую устойчивость, причем это состояние фиксируется как на начало, так и на конец периода. Такая ситуация не может рассматриваться как идеальная,

поскольку означает, что администрация не умеет, не желает или не имеет возможности использовать внешние источники средств для основной деятельности.

Относительные показатели финансовой устойчивости:

1. Коэффициент собственности ( $K_C$ ) рассчитывается как отношение собственного капитала к валюте баланса.

Нормативным считается значение коэффициента  $> 0,6$ . Рост этого показателя в динамике свидетельствует о финансовой независимости предприятия от внешних факторов (кредиторов и инвесторов).

2. Коэффициент финансовой зависимости ( $K_{ФЗ}$ ) (обратный коэффициенту собственности) рассчитывается как отношение общей суммы капитала к собственному капиталу. Оптимальным считается значение  $< 0,7$

3. Коэффициент заёмных средств ( $K_{ЗС}$ ) определяется как отношение общей суммы заёмных средств к валюте баланса.

Оптимальным считается значение  $< 0,4$ .

4. Коэффициент финансирования ( $K_{Ф}$ ) рассчитывается как отношение собственных источников к общей сумме заёмных.

Оптимальным считается значение  $> 1$ . Ситуация, когда значение коэффициента приближается к единице или становится больше 1, опасна, так как большая часть имущества сформирована за счет заёмных средств.

5. Коэффициент финансовой устойчивости ( $K_{ФУ}$ ) определяется как отношение суммы собственных источников и долгосрочных источников (инвестиционного капитала) к валюте баланса.

Оптимальным считается значение  $> 0,75$ .

6. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_{ОСО}$ ) определяется как отношение собственных оборотных средств к общей величине текущих активов. Нормативное значение  $> 0,1$ .

7. Коэффициент маневренности ( $K_{М}$ ) представляет собой отношение собственных оборотных средств к сумме собственного капитала.

Он показывает, какая часть оборотного капитала находится в мобильной форме, позволяющей свободно маневрировать ими. Значение коэффициента зависит от отрасли, к которой относится предприятие. Среднеотраслевым признается значение коэффициента на уровне  $\approx 0,4$ .

8. Коэффициент инвестирования ( $K_{И}$ ) определяется как отношение собственного капитала к величине внеоборотных активов.

Коэффициент показывает выполнение золотого правила финансирования, которое гласит: «внеоборотные активы < собственный капитал», поэтому оптимальным считается значение  $> 1$ .

9. Коэффициент накопления амортизации ( $K_{НА}$ ) рассчитывается как отношение суммы износа основных средств и нематериальных активов к их первоначальной стоимости. Оптимальным считается значение  $0,35$

10. Коэффициент финансового риска ( $K_{ФР}$ ) (плечо финансового рычага) представляет собой отношение заёмного капитала к собственному.

Оптимальным считается значение  $< 0,67$ .

Таблица 2.13 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

| Показатель   | На начало года |           |            |
|--|----------------|-----------|------------|
|  | 2019           | 2020      | 2021       |
| 1. Собственный капитал, тыс. руб.  | 305338112      | 232161148 | 305338112  |
| 2. Долгосрочные кредиты и займы, тыс. руб.                                       | 173991884      | 220558832 | 278647819  |
| 3. Краткосрочные кредиты и займы и кредиторская задолженность, тыс. руб.         | 42367211       | 42539290  | 49828000   |
| 4. Внеоборотные активы, тыс. руб.  | 519927063      | 554920613 | 695402246  |
| 5. Общая сумма текущих активов, тыс. руб.  | 82758393       | 108128198 | 101734147  |
| 6. Сумма износа основных средств и нематериальных активов, тыс. руб.             | 552429740      | 578520965 | 609093626  |
| 7. Первоначальная стоимость основных средств и нематериальных активов, тыс. руб. | 891517526      | 941457105 | 1012784180 |
| 8. Валюта баланса, тыс. руб.   | 602685456      | 663048811 | 797136393  |
| 9. Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб.                              | -602685456     | 663048811 | -111416315 |
| 10. Коэффициенты:  |                |           |            |
| а) собственности   | 0,51           | 0,35      | 0,38       |
| б) финансовой зависимости  | 1,97           | 2,86      | 2,61       |

| Показатель   | На начало года |       |       |
|--|----------------|-------|-------|
|  | 2019           | 2020  | 2021  |
| в) заёмных средств                                   | 0,36           | 0,40  | 0,41  |
| г) финансирования                                    | 1,41           | 0,88  | 0,93  |
| д) финансовой устойчивости                           | 0,80           | 0,68  | 0,73  |
| е) обеспеченности собственными оборотными средствами | -0,49          | -0,95 | -1,10 |
| ж) маневренности                                     | -0,13          | -0,44 | -0,36 |
| з) инвестирования                                    | 0,59           | 0,42  | 0,44  |
| и) накопления амортизации                            | 0,62           | 0,61  | 0,60  |
| к) финансового риска (плечо финансового рычага)      | 0,71           | 1,13  | 1,08  |

По данным таблицы видно: почти все коэффициенты финансовой устойчивости не соответствуют нормативным показателям, кроме коэффициента финансовой устойчивости, который на начало 2019 года был выше норматива, тем не менее в отчетном году уменьшился до 0,73; коэффициент заёмных средств незначительно превышает норматив – 0,41.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения.

Ликвидность баланса это степень покрытия долговых обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платежных обязательств. Она зависит от степени соответствия величины имеющихся платежных средств величине краткосрочных долговых обязательств.

Проведем группировку статей баланса предприятия (таблица 2.14) в целях выявления ликвидности баланса предприятия.

Таблица 2.14 – Группировка статей баланса, тыс.руб.

| Актив                                       | 2019 г.   | 2020 г.   | Пассив   | 2019 г.   | 2020 г.   |
|---|-----------|-----------|--|-----------|-----------|
| Наиболее ликвидные активы, А <sub>1</sub>   | 44394745  | 34799816  | Наиболее срочные обязательства, П <sub>1</sub> | 82067118  | 72545364  |
| Быстро реализуемые активы, А <sub>2</sub>   | 51632768  | 51076575  | Краткосрочные обязательства, П <sub>2</sub>    | 42539290  | 49828000  |
| Медленно реализуемые активы, А <sub>3</sub> | 12100685  | 15857756  | Долгосрочные обязательства, П <sub>3</sub>     | 275459677 | 368223968 |
| Трудно реализуемые активы, А <sub>4</sub>   | 554920613 | 695402246 | Постоянные пассивы, П <sub>4</sub>             | 262161148 | 305338112 |
| Итого                                       | 663048811 | 797136393 | Итого  | 663048811 | 797136393 |

Баланс считается абсолютно ликвидным, если:

$$A_1 > P_1; A_2 > P_2; A_3 > P_3; A_4 < P_4.$$

Баланс за 2020 г.

$$34\ 799\ 816 < 72\ 545\ 364;$$

$$51\ 076\ 575 > 49\ 828\ 000;$$

$$15\ 857\ 756 < 368\ 223\ 968;$$

$$695\ 402\ 246 > 305\ 338\ 112.$$

Из четырех неравенств выполняется одно. Это свидетельствует о недостатке средств по активу для погашения платежных обязательств.

Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитаем следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент промежуточной ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Таблица 2.15 – Расчет коэффициентов ликвидности

| Наименование коэффициента          | 2019 г. | 2020 г. | Нормативное значение | Отклонение |
|------------------------------------|---------|---------|----------------------|------------|
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,29    | 0,22    | $\geq 0,2$           | -0,07      |
| Коэффициент быстрой ликвидности    | 0,64    | 0,56    | $\geq 0,7$           | -0,07      |
| Коэффициент текущей ликвидности    | 0,38    | 0,34    | $\geq 2,0$           | 0,04       |

Значение коэффициента абсолютной ликвидности признается достаточным, если он составляет 0,20-0,25. Если предприятие в текущий момент может на 20-25% погасить все свои долги, то его платежеспособность считается нормальной. На анализируемом предприятии в 2019 г. коэффициент абсолютной ликвидности составлял 0,29, а в 2020 г. – уже 0,22, значит платежеспособность нормальная.

В 2019 г. показатель быстрой ликвидности составляет 0,64, а в 2020 г. – 0,56. Тем не менее, оно не достаточно, так как основную долю ликвидных активов составляет дебиторская задолженность, доля которой трудно своевременно взыскать.

Коэффициент текущей ликвидности показывает степень, в которой текущие активы покрывают текущие пассивы. Превышение текущих активов над текущими пассивами обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех текущих активов, помимо наличности. Чем выше показатель данного запаса, тем выше уверенность кредиторов, что долги будут погашены. Величина коэффициента в 2019 г. составляет 0,38, в 2020 г. – 0,34, что удовлетворяет нормативному значению.

В таблице 2.16 проведем сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятия.

Таблица 2.16 - Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности ПАО «Ростелеком»

| Показатели                           | Дебиторская задолженность | Кредиторская задолженность |
|--------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Сумма предыдущего периода, тыс. руб. | 51632768                  | 82067118                   |
| Сумма отчетного периода, тыс. руб.   | 51076575                  | 72545364                   |
| Темп роста, %                        | 98,92                     | 88,40                      |

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что на предприятии темп снижения кредиторской задолженности превышает темп снижения

дебиторской задолженности. Кредиторская задолженность уменьшилась на 11,60%, дебиторская задолженность уменьшилась на 1,08%.

## 2.4 Оценка эффективности деятельности предприятия

Оценка эффективности предприятия - это процедура, которая проводится с целью определения стоимости бизнеса (компании) или его долей.

В таблице 2.17 представим динамику показателей деловой активности и эффективности деятельности ПАО «Ростелеком». В таблице 2.17 проведем анализ финансовых результатов.

Таблица 2.17 – Анализ финансовых результатов

| Показатели  | 2019 г.     | 2020 г.     | Отклонения       |        |
|---|-------------|-------------|------------------|--------|
|   |             |             | Сумма, тыс. руб. | %      |
| Выручка от продаж, тыс.руб.                       | 319725684   | 348257696   | 28532012         | 108,92 |
| Полная себестоимость, тыс.руб.                    | (302016888) | (331583835) | 29566947         | 109,78 |
| Валовая прибыль, тыс.руб.                         | 17708796    | 16673861    | -1034935         | 94,15  |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.              | 17708796    | 16673861    | -1034935         | 94,15  |
| Доходы от участия в других организациях, тыс.руб. | 2257884     | 6386044     | 4128160          | 282,83 |
| Проценты к получению, тыс.руб.                    | 2921764     | 4132909     | 1211145          | 141,45 |
| Проценты к уплате, тыс.руб.                       | (16501746)  | (19815591)  | 3313845          | 120,08 |
| Прочие доходы, тыс.руб.                           | 27604272    | 26582979    | -1021293         | 96,3   |
| Прочие расходы, тыс.руб.                          | (37346900)  | (40369445)  | 3022545          | 108,09 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.     | (3355930)   | (6409243)   | 3053313          | 190,98 |
| Налоги, тыс.руб.                                  | (3074780)   | (5812484)   | 2737704          | 189,04 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.                 | (3362969)   | (9297531)   | 5934562          | 27646  |

По данным таблицы 2.17 наблюдается увеличение выручки на 8,92%, что свидетельствует о существенном повышении интенсивности использования авансированных средств. Увеличение прибыли отражает улучшение эффективности их использования в части генерации прибыли. Итак,

предприятие имеет в отчетном году увеличение выручки при увеличении прибыли, что позволяет говорить о повышении уровня деловой активности.

Прибыль от продаж в 2020 году составила 16 673 861 тыс. руб. Это на 5,85% меньше, чем прибыль в 2019 году. Также на 9,78% произошел рост себестоимости.

В то же время получена убыток (прибыль до налогообложения) 6 409 243 тыс.руб., который произошел за счет роста прочих расходов на 3 022 545 тыс.руб., а также за счет роста процентов к уплате на 3 313 845 тыс.руб.

Коэффициенты деловой активности рассчитываются по нижеследующим формулам.

1. Коэффициент оборачиваемости активов (ОА) представляет собой отношение выручки – нетто от продаж к среднегодовой стоимости активов. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{oa} = \frac{\text{стр.2110}}{0,5 * (\text{стр.1600н.г.} + \text{стр.1600к.г.})} \quad (2.1)$$
$$K_{oa2019} = \frac{319\,725\,684}{0,5 * (602\,685\,456 + 663\,048\,811)} = 0,5$$
$$K_{oa2020} = \frac{348\,257\,696}{0,5 * (663\,048\,811 + 797\,136\,393)} = 0,48$$

2. Коэффициент оборачиваемости текущих активов – показывает эффективность управления текущими активами предприятия и характеризует активность их использования. Расчет текущих активов представим в следующей формуле

$$K_{та} = \frac{\text{стр.2110}}{0,5 * (\text{стр.1200н.г.} + \text{стр.1200к.г.})} \quad (2.2)$$
$$K_{та2019} = \frac{319\,725\,684}{0,5 * (82\,758\,393 + 108\,128\,198)} = 3,35$$
$$K_{та2020} = \frac{348\,257\,696}{0,5 * (108\,128\,198 + 101\,734\,147)} = 3,32$$

3. Фондоотдача – это финансовый коэффициент, характеризующий эффективность использования основных средств организации. Фондоотдача

показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств. Расчет фондоотдачи представим в следующей формуле:

$$\text{Фондоотдача} = \frac{\text{стр.2110}}{0,5 * (\text{стр.1150н.г.} + \text{стр.1150к.г.})}, \quad (2.3)$$

$$\text{Фондоотдача}_{2019} = \frac{319\,725\,684}{0,5 * (339\,087\,786 + 362\,936\,140)} = 0,91$$

$$\text{Фондоотдача}_{2020} = \frac{348\,257\,696}{0,5 * (362\,936\,140 + 403\,690\,554)} = 0,91$$

4. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (ОСК) представляет собой отношение выручки-нетто от продаж к среднегодовой величине собственного капитала. Расчет данного коэффициента осуществляется по следующей формуле:

$$K_{\text{ОСК}} = \frac{\text{стр.2110}}{0,5 * (\text{стр.1300н.г.} + \text{стр.1300к.г.})}, \quad (2.4)$$

$$K_{\text{ОСК}2019} = \frac{319\,725\,684}{0,5 * (247\,451\,585 + 238\,758\,704)} = 1,31$$

$$K_{\text{ОСК}2020} = \frac{348\,257\,696}{0,5 * (238\,758\,704 + 278\,103\,990)} = 1,35$$

5. Коэффициент оборачиваемости инвестиционного капитала (ОИК) рассчитывается как отношение выручки – нетто от продаж к среднегодовой величине инвестиционного капитала.

$$K_{\text{ОИК}} = \frac{\text{стр.2110}}{0,5 * (\text{стр.1300н.г.} + \text{стр.1300к.г.} + \text{стр.1400н.г.} + \text{стр.1400к.г.})}, \quad (2.5)$$

$$K_{\text{ОИК}2019} = \frac{319\,725\,684}{0,5 * (247\,451\,585 + 238\,758\,704 + 215\,752\,723 + 275\,459\,677)} = 0,65$$

$$K_{\text{ОИК}2020} = \frac{348\,257\,696}{0,5 * (278\,103\,990 + 238\,758\,704 + 368\,223\,968 + 275\,459\,677)} = 0,6$$

6. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов (ОВА) рассчитывается как отношение выручки-нетто от продаж к среднегодовой величине внеоборотных активов. Представим в виде формулы:

$$K_{\text{ОВА}} = \frac{\text{стр.2110}}{0,5 * (\text{стр.1100н.г.} + \text{стр.1100к.г.})}, \quad (2.6)$$

$$K_{\text{ОВА}2019} = \frac{319\,725\,684}{0,5 * (519\,927\,063 + 554\,920\,613)} = 0,59$$

$$K_{\text{ОВА}2019} = \frac{348\,257\,696}{0,5 * (554\,920\,613 + 695\,402\,246)} = 0,56$$

В таблице 2.18 представим динамику показателей деловой активности и эффективности деятельности ПАО «Ростелеком».

Таблица 2.18 – Динамика показателей деловой активности и эффективности деятельности

| Показатели                                  | 2019 г. | 2020 г. | Отклонения |
|---|---------|---------|------------|
| Коэффициент оборачиваемости активов         | 0,5     | 0,48    | -0,02      |
| Коэффициент оборачиваемости текущих активов | 3,35    | 3,32    | -0,03      |
| Коэффициент фондоотдачи                     | 0,91    | 0,91    | -          |
| Коэффициент ОСК                             | 1,31    | 1,35    | 0,04       |
| Коэффициент ОИК                             | 0,65    | 0,6     | -0,05      |
| Коэффициент ОВА                             | 0,59    | 0,56    | -0,03      |

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что анализируемое предприятие относится к нормальному типу устойчивости. Это определяется достаточным уровнем обеспеченности имущества в целом, а также оборотных активов и запасов собственными источниками финансирования.

На основании данных расчетов можно сделать вывод, что ПАО «Ростелеком» является платежеспособным и финансово-устойчивым.

Деловая активность характеризуется как процесс устойчивой хозяйственной деятельности предприятия, направленный на обеспечение ее положительной динамики и эффективное использование ресурсов в целях достижения рыночной конкурентоспособности.

Финансовый аспект деловой активности предприятия оценивается следующими основными показателями: скорость оборота (количество оборотов, которое совершают за анализируемый период капитал предприятия или его составляющие) и период оборота – средний срок, за который совершается один оборот средств.

Экономическая эффективность деятельности предприятий выражается рентабельностью (доходностью), то есть отношением прибыли к затратам или к выручке. Рентабельность – это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса.

Экономическая сущность рентабельности раскрывается через систему показателей. Общий их смысл – определение суммы прибыли с одного рубля вложенного капитала. И поскольку это относительные показатели – они практически не подвержены влиянию инфляции. Оценка показателей рентабельности представлена в таблице 2.19. На основании данной таблицы определим, рентабельно ли данное предприятие.

Таблица 2.19 – Показатели рентабельности ПАО «Ростелеком»

| Наименование показателя                 | 2019 г. | 2020 г. | Отклонения |
|---|---------|---------|------------|
| Рентабельность продаж, %                | 5,54    | 4,79    | -0,75      |
| Рентабельность основной деятельности, % | -1,05   | -2,67   | -1,62      |
| Рентабельность активов, %               | -0,51   | -1,17   | -0,66      |
| Рентабельность собственного капитала, % | -1,41   | -3,34   | -1,93      |

Результаты расчетов свидетельствуют о том, что на протяжении анализируемого периода происходит сокращение показателей рентабельности, причем в 2019-2020 гг., кроме рентабельности продаж, показатели рентабельности имеют отрицательное значение, что связано с отрицательными финансовыми результатами деятельности предприятия.

## 2.5 Анализ управления конкурентоспособностью ПАО «Ростелеком»

Формирование и поддержание конкурентоспособности предприятия является основным условием для эффективного сбыта продукции. Оценка конкурентоспособности предприятия является необходимой для обоснования решений по управлению деятельностью компании.

Оценку конкурентоспособности предприятия следует проводить несколькими методами, тем самым обеспечивая точность и максимальное соответствие полученных результатов реального положения компании на рынке.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия позволяет объективно оценить результаты деятельности организации, оценить уровень развития организации, сделать прогноз на будущее, выявить резервы, которые могут обеспечить рост эффективности.

Выделяют факторы внешней и внутренней среды организации.

«Внешняя среда предприятия – это условия и факторы, возникающие независимо от его (предприятия) деятельности и оказывающие существенное воздействие на него. Кроме того, они способствуют функционированию, выживанию и эффективности его работы» [38].

Следует выделить следующие факторы воздействия на внешнюю среду предприятия:

- 1) политические факторы;
- 2) экономические факторы;
- 3) социальные факторы;
- 4) технологические факторы [38].

«Внутренняя среда предприятия – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений. Предприятие анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон его деятельности» [38].

Внутренняя среда предприятий включает в себя следующие основные элементы:

- 1) производство;
- 2) персонал;
- 3) организация управления;
- 4) маркетинг;
- 5) финансы;

б) культура и имидж предприятия [38].

Для анализа внешней среды предприятия используем наиболее распространенный и признанный метод – PEST - анализ. Данный анализ предназначен для мониторинга и анализа факторов внешней среды, которые могут повлиять на деятельность предприятия.

В таблице 2.20 представлены результаты PEST – анализа предприятия ПАО «Ростелеком».

Таблица 2.20 – PEST–анализ предприятия ПАО «Ростелеком»

| Фактор   | Проявление  | Предполагаемые ответные меры  |
|--|---|---|
| Политические факторы                               |   |   |
| Ограничения на ввоз импортного оборудования        | Повышение цены на импортное оборудование  | Поиск новых поставщиков   |
| Направленность на рыночное регулирование экономики | Предоставление выбора среды деятельности предприятия                              | Поиск новых направлений деятельности предприятия  |
| Федеральный закон 152 о персональных данных        | Ужесточение требований к хранению персональных данных                             | Разработка безопасного блока хранения персональных данных клиентов  |
| Экономические факторы                              |   |   |
| Влияние кризиса и пандемии на доходы населения     | Снижение спроса на товары и услуги компании                                       | Ориентирование клиентов на недорогие услуги (акции)   |
| Рост безработицы под влиянием кризиса и пандемии   | Так же как и предыдущий фактор влияет на снижение спроса товаров и услуг компании | Предоставление рассрочки и скидок   |
| Завышение налоговых ставок                         | Отток средств предприятия в бюджет  | Завышение себестоимости продукции   |
| Рост количества предприятий конкурентов            | Снижение спроса на товары и услуги компании                                       | Проведение маркетинговых мероприятий с целью увеличения клиентской базы, расширение перечня предоставляемых услуг |
| Социальные факторы                                 |   |   |
| Низкая подготовка                                  | Недостаточная численность квалифицированных и опытных                             | Активно принимать участие в ярмарках вакансий учебных   |

Продолжение Таблицы 2.20

| Фактор  | Проявление   | Предполагаемые ответные меры   |
|---|--|--|
| специалистов  | специалистов, готовых после обучения сразу приступить к работе | заведений для поиска перспективных сотрудников   |
| Миграция населения  | Отток работников   | Совершенствование системы стимулирования; автоматизация и механизация труда  |
| Технологические факторы   |  |  |
| Возможность производства новой продукции (развитие конкурентных технологий) | Увеличение спроса на новую продукцию                           | Своевременная перестройка предприятия на реализацию перспективного продукта и умение спрогнозировать момент отказа от данного продукта |
| Система логистики предприятия   | Длительное реагирование на проблемы, выявленные у клиентов     | Разработка эффективной системы логистики с целью своевременной доставки оборудования и сокращения затрат                               |
| Появление новых технологий  | Увеличение спроса на продукты новых технологий                 | Отслеживание обновления и проникновения новых технологий с целью увеличения ассортимента компании                                      |

Далее необходимо провести оценку управления конкурентоспособностью предприятия ПАО «Ростелеком» путем сравнения его с ближайшими по рейтингу конкурентами.

По данным, взятым из интернет-источника, в г. Абакане достаточное количество предприятий и фирм, занимающихся предоставлением ИТ-услуг, интернета, платного ТВ и связи.

Для оценки конкурентоспособности было выбрано две компании – конкурента: ООО «Орион-телеком» и ООО «ТТК». Все компании довольно длительное время существуют на рынке и наиболее известны в регионе.

Сравним виды предоставляемых услуг предприятий, данные представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Виды предоставляемых услуг предприятий

| Предоставляемые услуги | ПАО «Ростелеком»                               | ООО «Орион-телеком»   | ООО «ТТК»   |
|------------------------|--|---|---|
| Интернет               | Интернет+ТВ за 600 руб. в месяц до 100 Мбит/с. | Для выбора доступен широкий ассортимент скоростей от 10 до 100 Мбит/с. Есть льготный интернет для отдельных категорий граждан. Доступны пакеты цифрового телевидения и оборудование для интернета и тв.   | 100 мбит за 400 руб. в месяц. Если заканчиваются деньги, интернет остается – 1 день на скорости 256 кбит/сек. Например, для того, чтобы оплатить услуги банковской карточкой. Также остаётся возможность смотреть ТВ. |
| Телевидение            | Интерактивное ТВ более 280 каналов.            | Разные пакеты каналов по направленности зрителя от 30 руб. в месяц. Всем абонентам бесплатно доступно 25 каналов в пакете «Городское ТВ». Наиболее популярен пакет из 110 каналов под названием «Смотри ТВ» – здесь можно найти каналы по интересам и смотреть новости, всего за 150 руб/мес. | 30 каналов цифрового телевидения бесплатно. Более 100 каналов цифрового телевидения по хорошим тарифам.   |
| Сотовая связь          | Да   | Нет   | Нет   |
| Аренда                 | Есть (роутеры и тв приставки)                  | Есть (роутеры)  | Нет   |

Исходя из данных таблицы 2.21, можно сделать вывод, что по перечню предоставляемых услуг все предприятия идентичны.

Все компании имеют удачное месторасположение в центре города.

Итак, компания ООО «Орион-телеком» занимает доминирующее положение на рынке телекоммуникационных услуг, что позволяет ей успешно инвестировать собственное развитие, в том числе, посредством приобретения активов региональных провайдеров и продвигаться дальше в Республике Хакасия и Сибирском регионе. На рынке Республики Хакасия сильными конкурентами в настоящее время являются федеральный оператор Ростелеком и местный оператор Хакасской сети. Если компания Ростелеком имеет несомненное преимущество в длительности деятельности на рынке и уже построенной организационно-коммерческой и технической сети, то компания «ТТК» имеет несомненные преимущества в ориентации именно на местный рынок, в том числе, в дешевизне предлагаемых услуг (компания является лидером по этому критерию).

## ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

### 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью ПАО «Ростелеком»

Предложения по улучшению стратегического положения компании разработаем при помощи матрицы SWOT-анализа, что предполагает на основе анализа ситуации составление списка сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей.

Матрица SWOT-анализа ПАО «Ростелеком» представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Матрица SWOT-анализа ПАО «Ростелеком»

| S - Сильные стороны   | W - Слабые стороны   |
|---|--|
| 1) высокое качество предоставляемых услуг;<br>2) высококвалифицированный персонал;<br>3) наработанная клиентская база;<br>4) устойчивые финансовые показатели;<br>5) большой ассортимент услуг.   | 1) отсутствие маркетинговых исследований рынка;<br>2) высокая конкуренция в сегменте;<br>3) низкий уровень рекламной деятельности, высокая стоимость предоставляемых услуг.                                      |
| O – Возможности   | T – Угрозы   |
| 1) привлечение и сотрудничество предприятия с крупными клиентами на рынке;<br>2) расширение клиентской базы за счет активной маркетинговой деятельности;<br>3) контроль над затратами и увеличение рентабельности;<br>4) расширение ассортимента услуг в соответствии с тенденциями на рынке. | 1) уменьшение доходов клиентов под влиянием кризиса и увеличение уровня безработицы;<br>2) вход на рынок новых конкурентов;<br>3) укрепление позиций существующих конкурентов;<br>4) снижение цен у конкурентов. |

На основе матрицы SWOT-анализа ПАО «Ростелеком» произведем выбор стратегических альтернатив (таблица 3.2).

Итак, стратегическими направлениями компании «Ростелеком» на рынке интернет-услуг в Республике Хакасия будут являться следующие:

- повышение качества оказываемых интернет-услуг (обеспечение бесперебойного интернет-трафика, работы кол-центра, сервисного вызова мастеров);
- расширение позиционирования компании на рынке за счет массовой рекламы преимуществ «Ростелеком»;
- повышение квалификации работников «Ростелеком» в Хакасии, в целях повышения конкурентных позиций по персоналу;
- продолжение экспансии «Ростелеком» в отдаленные районы Республики Хакасия.

Таблица 3.2 – Выбор стратегии ПАО «Ростелеком»

| Стратегические направления  | Результаты, которые будут достигнуты при осуществлении стратегического направления   | Возможные риски при осуществлении стратегических направлений  | Отнесение стратегических направлений в перечень |                            |
|---|--|---|---|----------------------------|
|   |  |   | При осуществлении (+)                           | Потенциально возможные (-) |
| Стратегии SO<br>1. Совершенствование квалификации работников фирмы и использование новых технологий определит рост конкурентоспособности организации посредством увеличения качества услуг, предоставляемых пользователям;<br>2. Рост спроса на предлагаемые услуги и применение стимулов для работников позволит увеличить количество предлагаемых услуг населению;<br>3. Рост доходов пользователей услуг послужит двигателем к продвижению на определенную нишу на рынке посредством увеличения объемов продаж | 1. постоянное повышение квалификации работников и плановые проверки на соответствие квалификации позволит увеличить качество предоставляемых услуг пользователям;<br>2. Рост числа пользователей интернет услуг позволит достичь прогнозных показателей продаж;<br>3.Расширение сети посредством привлечения новых пользователей позволит занять новую нишу на рынке интернет-услуг. | Проведение плановых проверок на соответствие квалификации<br><br>Определить методы, которые позволят продвигать новые услуги для пользователей<br><br>Определить методы, которые позволят продвигать новые услуги для пользователей | +   |                            |
| Стратегии ST:<br>1. Совершенствование квалификации работников фирмы, с целью наиболее качественной работы с новыми технологиями   | 1. Формирование системы, которая позволит избежать ошибок при работе сотрудников, при проведении определенных тренингов персонала  | Некоторые проблемы при обучении работников  |   | -                          |

Продолжение Таблицы 3.2

| Стратегические направления   | Результаты, которые будут достигнуты при осуществлении стратегического направления  | Возможные риски при осуществлении стратегических направлений   | Отнесение стратегических направлений в перечень |                            |
|--|---|--|---|----------------------------|
|  |   |  | При осуществлении (+)                           | Потенциально возможные (-) |
| <p>2. Применение определенных мер с целью стимулирования персонала при реализации своих полномочий для увеличения внимания на рабочем месте и увеличение ответственности сотрудников</p> <p>3. Наивысшая ниша, занятая на рынке интернет-услуг поможет получить прогнозируемую сумму выручки. Распределение прибыли пойдет на покупку нового оборудования, используемое для работы организации</p>   | <p>2. Совершенствование квалификации работников и реализации его полномочий посредством способов мотивации</p> <p>3. Покупка нового оборудования, используя часть нераспределенной прибыли организации</p>  | <p>Формирование системы мотивации работников фирмы</p> <p>Обучение персонала при работе с новым оборудованием</p>  |   | -                          |
| <p>Стратегии WO:</p> <p>1. рост заинтересованности потребителей интернет-услуги позволит получить наибольшую прибыль, а соответственно позволит увеличить показатели рентабельности</p> <p>2. Применение нового оборудования технологий в работе предприятия позволит правильно и соразмерно разработать систему стратегического планирования</p> <p>3. Рост заработка пользователей услуг фирмы приведет к поиску новых способов привлечения клиентов, ввиду чего необходимо разработать более оптимальную систему сбыта.</p> | <p>1. Рост показателей рентабельности фирмы за счет расширения числа потребителей</p> <p>2. Правильная система стратегического планирования посредством использования нового оборудования</p> <p>3. Оптимальная система распространения предлагаемых услуг с целью привлечения большого числа потребителей, с учетом роста заработка клиентов</p> | <p>Создание методов предложения интернет-услуги пользователям</p> <p>Обучение работников использования нового оборудования на практике</p> <p>Формирование нового способа привлечения потребителей услуг</p> |   | -                          |
| <p>Стратегии WT:</p> <p>1. Рост конкурентоспособности работников фирмы, с целью защиты действий новых способов преодоления новых видов информационного обеспечения;</p> <p>2. Рост конкурентоспособности работников, с целью продуманных действий</p>  | <p>1. Формирование системы защиты информационных технологий при росте конкурентоспособности работников</p> <p>2. Рост объема выручки, при росте конкурентоспособности работников</p>  | <p>Система обучения работников и создание способов стимулирования работников</p> <p>Система обучения работников и создание способов</p>  |   | -                          |

| Стратегические направления  | Результаты, которые будут достигнуты при осуществлении стратегического направления             | Возможные риски при осуществлении стратегических направлений  | Отнесение стратегических направлений в перечень |                            |
|---|--|---|---|----------------------------|
|   |  |   | При осуществлении (+)                           | Потенциально возможные (-) |
| новых видов технологий позволит получить наибольшую сумму выручки<br>3. Переход на новую нишу на рынке в промежутке от 5 до 7% приведет к совершенствованию систему сбыта и стратегического планирования. | 3. Создание системы продаж и стратегического планирования, при переходе на новую нишу на рынке | стимулирования работников<br><br>Создание мер по предложению услуг и рост уровня занимаемого на рынке услуг |   | -                          |

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассмотрев в предыдущем разделе мероприятия, а именно стратегии предлагаемые для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» необходимо разработать программу мероприятий по продвижению ПАО «Ростелеком» на рынке ИТ-услуг.

Для начала рассмотрим целенаправленность данной программы. В данном случае, целью разработанной программы по продвижению организации на рынке является:

- расширение потребительской аудитории;
- рост выручки;
- увеличение качества, предоставляемых услуг, в т.ч. связи и ее обслуживания;
- формирование новых видов предоставляемых интернет-услуг при учете всех пользователей.

Представим разработанную программу мероприятий для увеличения конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Программа продвижения на рынке ПАО «Ростелеком»

| Целевые ориентиры  | Мероприятия   | Реализация предложенных мероприятий   | Расходы, млн. руб. | Доходы, млн. руб. |
|--|---|---|--------------------|-------------------|
| Кадровая политика  |   |   |                    |                   |
| Совершенствование квалификации персонала в 2021 году         | Проведение плановых проверок, обучений и тренингов  | В основном данные мероприятия представлены для операторов, на прямую работающих с населением. Работники заранее будут оповещены о проведении плановых проверок, без уточнения временного промежутка, что говорит о неожиданном проведении таких проверок. | 3,2                | 13,5              |
| Увеличение количества услуг, оказанных в 2021 году           | Поиск новых пользователей услуг   | Рост количество пользователей посредством предложения наиболее выгодных тарифов   | 1,2                | 27,0              |
| Производственные процессы                                    |   |   |                    |                   |
| Увеличение репутации фирмы к началу 2022 года                | Проведение небольших программ, роликов с участием пиар-менеджеров, размещение рекламы и информации в журналах и буклетах. | Пиар-менеджер расскажет о новых возможностях потребителей при использовании услуг компании  | 0,5                | 1,0               |
| Улучшение сервиса и качества услуг в 2020 году               | Применение обратной связи с клиентами   | Распространение анкет с целью опроса жителей региона и компаний. Фирма задает вопросы о сервисе, качестве и скорости реагирования на проблемные моменты в пользовании услуг   | 1,0                | 2,0               |
| Потребители  |   |   |                    |                   |
| Совершенствование имиджа организации к концу марта 2021 года | Размещение рекламных баннеров   | Размещение баннеров с различными поздравлениями   | 3,1                | 5,5               |
| Постоянная реклама в 2021 году                               | Размещение короткометражного ролика о компании  | Размещение напоминающей рекламы в различные времена года (тарифы)   | 3,2                | 5,0               |

В процессе проведения на практике разработанной стратегической программы ПАО «Ростелеком» можно сказать, что в конце 2021 года будет возможно наблюдать рост продаж предлагаемых услуг примерно на 6 - 8 %, соответственно данное изменение позволит увеличить прибыль компании на 29,5 млн.руб., а также увеличить квалификацию работников посредством проведения плановых проверок, обучения и тренингов, в частности для операторов компании.

Акцентировать внимание на репутации организации, с использованием телевидения, газет, расположенной в городе в разных районах рекламы. Большое внимание в программе также уделено применению новых тарифных планов и иных программ, с целью привлечение новых потребителей.

Проведя анализ стоимости мероприятий, которые были предложены в процессе проведения исследования, с целью продвижения компании ПАО «Ростелеком» на рынке IT-услуг в Республике Хакасия составила 12,2 млн. руб., а доход от них равен 54 млн. руб.

Имея на рынке довольно-таки высокую планку и объемы оказываемых услуг все-таки необходимо повышать конкурентоспособность и тем самым увеличить объемы спроса, за счет привлечения большего числа потребителей. Таким образом, основной частью разработанной стратегической программы продвижения организации выступает реклама фирмы, способствующая созданию репутации и мотивация потребителей услуг.

Составление прогноза полученного эффекта от формирования новой стратегии фирмы должен содержать раздел затрат, обоснованных и распределенный на каждый этап мероприятий при развитии новой стратегии. Необходимо рассчитать экономическую эффективность расходов на разработанные мероприятия в сопоставлении с эффектом, который получит организация. Главное условие, которое отразит эффективность используемой стратегии на практике - это целевой ориентир стратегии, разработанной в программе. Стратегические цели выступают в качестве действий, выполняемые организацией в процессе достижения определенной миссией организации.

Развитие кадровой политики является одной из основных направлений работы фирмы. Главные цели, поставленные при развитии данной политики фирмы это совершенствование квалификации работников, а соответственно проведение проверок, с целью установления их эффективности.

Основной для осуществления производственных процессов внутри фирмы является достижение стратегической цели кадровой политики, так как является

первым шагом к достижению стратегической цели фирмы в целом: рост качества предоставляемых услуг и предложение их конечному потребителю.

Что касается стратегической цели в удовлетворении потребителей фирмы, описанные в таблице 3.3. необходимо привлечь большую часть потребителей интернет-услуг в ПАО «Ростелеком», соответственно для этого необходимо совершенствование сервиса. Достижение данной цели позволит получить наибольшую выручку. [38, с. 65]

Каждая стратегическая цель должна быть ограничена параметрами ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов и мероприятий.

Представим в таблице 3.4 система показателей оценки осуществление новой стратегии организации - цели, которые компания поставила перед собой в различных сферах, а также показатели, с помощью которых компания сможет отследить степень достижения поставленной цели. Чем ближе будут фактические числовые показатели к целевым, тем реалистичней будет достижение целей.

Таблица 3.4 – Система показателей ПАО «Ростелеком»

| Видение: компания будет представлять наиболее качественные и недорогие услуги для повышения рейтинга в регионе |  |             |                 |
|--|--|-------------|-----------------|
| Миссия: развитие коммуникаций  |  |             |                 |
| Стратегические цели  | Показатель                                       | Целевые КПЭ | Фактические КПЭ |
| Финансы  |  |             |                 |
| Увеличить объем продаж   | Доход, млн. руб.                                 | 369 152     | 348 257         |
| Увеличить рентабельность   |  | 87          | 95,21           |
| Увеличить прибыль  | Доля затрат в общем объеме прибыли, %            | 35          | 31              |
|  | Доля текущих расходов в объеме продаж,           | 75          | 82              |
| Клиенты  |  |             |                 |
| Привлечение новых клиентов   | Выручка от вновь привлеченных клиентов, млн.руб. | 70          | 65              |
|  | Расходы на рекламу, млн. руб.                    | 10          | 9               |
| Улучшение клиентского сервиса  | Доля постоянных клиентов, %                      | 60          | 52              |
| Увеличение клиентской базы   | Доля новых клиентов в общем количестве, %        | 36          | 34              |
| Внутренние процессы  |  |             |                 |

Продолжение Таблицы 3.4

|                                |   |    |      |
|--------------------------------|---|----|------|
| Повышение качества услуг связи | Количество жалоб и предложений по улучшению работы  | 50 | 40   |
| Организация системы сбыта      | Скорость заключения договора на оказание услуг, дни | 1  | 0,25 |
| Кадры                          |   |    |      |
| Повышение квалификации         | Затраты на обучение работников, %                   | 5  | 2,5  |
|                                | Показатель удовлетворенности сотрудников, %         | 80 | 79   |
| Проверка эффективности работы  | Количество проверок работы персонала                | 48 | 45   |

Исходя из таблицы, можно сделать вывод о том, что цели будут реально достигнуты, так как фактические показатели близки по своим значениям к целевым.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, рынок телекоммуникационных услуг является одним из наиболее активно развивающихся сегментов российской экономики. Для этого рынка характерным является наличие постоянного спроса, стабильное обновление технологий обслуживания, а также определенная стадия насыщения, что предполагает активизацию работы по улучшению качества и сервиса в области оказания услуг. Наиболее востребованными услугами в области телекоммуникации являются сотовая связь, а также интернет, который вытесняет даже привычную мобильную связь, поскольку позволяет общаться вне использования привычных сотовых технологий, что существенно удешевляет общение между клиентами.

Тенденциями рынка телекоммуникаций в 2020 г. становится дальнейшая оптимизация тарифов, улучшение качества оказания услуг, а также предоставление дополнительного сервиса. Компании проводят стратегию географической экспансии на рынке путем поглощений и слияний, что приводит к образованию олигополии на данном сегменте рынка.

Проведенный анализ конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» на рынке телекоммуникационных услуг позволяет сделать следующие выводы.

«Ростелеком» является лидером российского рынка интернет-услуг. Вся емкость клиентов подключенных организацией превышает 2,3 Тб/с., кроме того «Ростелеком» лидирует по показателям качества интернет-услуг, на долгом протяжении времени, и следовательно, занимает верхнюю строку в отрасли, среди других организаций конкурентов.

«Ростелеком» так же является лидером рынка телекоммуникационных услуг для клиентов (покупателей) российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней.

Говоря о внешней среде хозяйствования нельзя не упомянуть широкие перспективы отрасли, темпы развития которой в настоящее время являются

одними из самых высоких в целом по отраслям экономики России. Поэтому в таких условиях основным является правильное предложение конкурентного продукта, который будет востребован на рынке растущего спроса. В связи с этим актуальным является анализ внутренней среды деятельности компании для выработки конкурентной стратегии ее развития.

Анализ конкурентных преимуществ ПАО «Ростелеком» показывает, что преимуществами филиала в Республике Хакасия в настоящее время являются: широкий охват сети по сибирскому региону; устойчивое положение основной организации на рынке телекоммуникационных услуг; наличие широкой сетки дополнительных бонусов, активное участие в соцсетях. Недостатками, понижающими конкурентные характеристики компании, являются: крайне высокие тарифы и не везде соответствующее данному тарифу качество; наличие адаптированных региональных операторов; отсутствие телефонии в предложении услуг.

Стратегическими направлениями компании «Ростелеком» на рынке интернет-услуг в Республике Хакасия будут являться следующие:

- повышение качества оказываемых интернет-услуг (обеспечение бесперебойного интернет-трафика, работы кол-центра, сервисного вызова мастеров);
- расширение позиционирования компании на рынке за счет массовой рекламы преимуществ «Ростелеком»;
- повышение квалификации работников хакасского филиала «Ростелеком» в целях повышения конкурентных позиций по персоналу;
- продолжение экспансии «Ростелеком» в отдаленные районы Республики Хакасия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.1994 №51 – ФЗ (ред. от 09.03.2021).
2. Федеральный закон РФ «О защите конкуренции» от 26.07. 2006 № 135-ФЗ (ред. от 22.12.2020).
3. Федеральный закон РФ «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 24.02.2021).
4. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина; по ред. Т.Г. Старостиной – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259 с.
5. Аникеева, Г.Ю. Бизнес-планирование: Учебник для институтов / Под ред. Г.Ю. Аникеева, М.: «Наука», 2016. - 389с.
6. Багиев Г. Л. Маркетинг: Учебник для вузов, 3-е изд./ Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн / под общ. ред. Г. Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2016. – 736 с.
7. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2018. – 528 с. – Текст: непосредственный.
8. Бронникова, Т.С. Экономика фирмы. Учебное пособие. / Т.С. Бронникова. – М.: Теис, 2018. – 222 с. – Текст: непосредственный.
9. Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности. – СПб.: СПбГУЭФ, 2017. – 207 с. – Текст: непосредственный.
10. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов/ Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. - Москва: Юрайт, 2020. - 447 с. – Режим доступа: для авториз. пользователей.
11. Горбашко, Е. А. Управление качеством: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2020. - 352 с. – Текст: непосредственный.
12. Данилов И.А., Волкова Е.В. «Теоретические аспекты конкуренции: ретроспективный анализ и современное отечественное и зарубежное

трактование. // Вестник Челябинского государственного университета. 2016. № 2 (183). Экономика. Вып. 23. С. 122–127.

13. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Юрайт, 2020. - 242 с. – Текст: непосредственный.

14. Казакова, Н. А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 209 с. – Текст: непосредственный.

15. Канке, А. А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие / А. Канке, И. Кошечкина. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 288 с. – Текст: непосредственный.

16. Кашинцева, Е.В. Финансовый анализ. Учебное пособие / Е.В. Кашинцева. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 501 с. – Текст: непосредственный.

17. Квасникова В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2017. - 192 с.

18. Кирильчук, С.П. Экономика предприятия: учебник для среднего профессионального образования / С.П. Кирильчук [и др.]. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 416 с.

19. Комлева, Н. С. Исследование процесса формирования удовлетворенности потребителей телекоммуникационными услугами / Н. С. Комлева // Контентус. - 2019. - № 3 (44). - С. 52-60.

20. Кондрашкина, И.И. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятий торговли / И. И. Кондрашкина, Т. И. Чиранова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2019. – № 3. – С. 109-112.

21. Лисовская, И.А. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. / И. А. Лисовская. – М.: Теис, 2018. – 120 с.

22. Литвак Б. Г. Экономика АПК: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 507 с. – Текст: непосредственный.
23. Лукичева, Т.А. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Т.А. Лукичева; под ред. Т. А. Лукичевой, Н. Н. Молчанова. - Москва: Юрайт, 2020. - 370 с. – Текст: непосредственный.
24. Метелев И.С. «Проблемы теории и практики предпринимательства»// Проблемы современной экономики. Уфимский государственный нефтяной технический университет, № 1 (61), 2017. – С.87-90.
25. Моисеева, Н.К., Анискин, Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М: Внешторгиздат, 2015. – 304 с. – Текст: непосредственный.
26. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с. – Режим доступа: для авториз. пользователей.
27. Рынок продовольственных товаров: Учебное пособие / Е.Н. Киселева, О.В. Власова, Е.Б. Коннова. - Москва: Вузовский учебник, 2018. - 144 с.
28. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва: Юрайт, 2020. - 483 с.
29. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2017. - 320 с. – Текст: непосредственный.
30. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2017. - 296 с.
31. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В. И. Фомичев. - Москва: Юрайт, 2020. - 156 с. Текст: непосредственный.
32. Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия – Текст: электронный – URL: <http://www.aup.ru/books/m961/> (дата обращения: 17.05.2021).

33. Юльченко, О.С. Экономика организации. Учебное пособие / О.С. Юльченко. – М.: Инфо-М, 2018. – 212 с. – Текст: непосредственный.

34. Модель Майкла Портера. – Текст: электронный – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/#ff> (дата обращения 15.04.2021).

35. Понятие и виды конкурентоспособности – Текст: электронный – URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost.html> (дата обращения 15.04.2021).

36. Сущность конкурентоспособности предприятия – Текст: электронный – URL: <http://www.studfiles.ru/preview/4239351/>(дата обращения 20.05.2021).

37. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия – Текст: электронный–URL: [http://velib.com/read\\_book/mironov\\_maksim/vasha\\_konkurentosposobnost](http://velib.com/read_book/mironov_maksim/vasha_konkurentosposobnost) (дата обращения: 15.05.2021).

38. Факторы внешней и внутренней среды предприятия – Текст: электронный URL: <http://www.finansi-credit.ru/vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii> (дата обращения 15.05.2021).

39. Документ «Этический кодекс ПАО «Ростелеком» от 21.10.2019 г. 16 с. // [https://www.company.rt.ru/ir/disclosure/internal\\_docs/](https://www.company.rt.ru/ir/disclosure/internal_docs/) (дата обращения 15.05.2021)

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2020 год

### Бухгалтерский баланс

|   |    |  |                          |            |
|---|----|--|--------------------------|------------|
|   | на | 31 декабря 2020 г.   |                          | Коды       |
| Организация   |    | ПАО «Ростелеком»   | Форма по ОКУД            | 0710001    |
| Идентификационный номер налогоплательщика           |    |  | Дата (число, месяц, год) | 31/12/2020 |
|   |    |  | по ОКПО                  | 17514186   |
|   |    |  | ИНН                      | 7707049388 |
| Вид экономической деятельности                      |    | Деятельность в области связи на базе проводных технологий  | по ОКВЭД 2               | 61.10      |
| Организационно-правовая форма / форма собственности |    | Публичное акционерное общество/ смешанная российская собственность с долей федеральной собственности | по ОКПОПФ/ОКФС           | 12247/41   |
| Единица измерения:                                  |    | тыс. руб.  | по ОКЕИ                  | 384        |
| Адрес:  |    | 191002, Санкт-Петербург, ул. Достоевского, д.15  |                          |            |

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)

индивидуального аудитора

ООО "Эрнет энд Янг"

Идентификационный номер налогоплательщика

аудиторской организации/индивидуального аудитора

Основной государственный регистрационный номер

аудиторской организации/индивидуального аудитора

ИНН

7709383532

ОГРН/

ОГРНИП

1027739707203

| Пояснения | АКТИВ  | Код         | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2019 г. | На 31 декабря 2018 г. |
|-----------|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1         | 2  | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
|           | <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>  |             |                       |                       |                       |
| 5.1.      | <b>Нематериальные активы</b>   | <b>1110</b> | 2 317 840             | 2 723 986             | 2 683 571             |
|           | Результаты исследований и разработок   | 1120        | 53 257                | 158 680               | 272 213               |
| 5.2.      | <b>Основные средства</b>   | <b>1150</b> | 403 690 554           | 362 936 140           | 339 087 786           |
|           | в том числе:   |             |                       |                       |                       |
|           | основные средства в эксплуатации   | 1151        | 343 223 284           | 323 946 725           | 308 015 015           |
|           | капитальные вложения   | 1152        | 60 467 270            | 38 989 415            | 31 072 771            |
| 5.3.      | <b>Доходные вложения в материальные ценности</b>   | <b>1160</b> | 423 559               | 1 448 117             | 1 700 154             |
| 5.4.      | <b>Финансовые вложения</b>   | <b>1170</b> | 235 305 341           | 143 082 758           | 142 762 150           |
|           | в том числе:   |             |                       |                       |                       |
|           | инвестиции   |             | 228 555 849           | 137 766 960           | 137 092 863           |
|           | инвестиции в дочерние общества   | 1171        | 225 452 777           | 86 341 858            | 85 397 003            |
|           | инвестиции в зависимые общества  | 1172        | 3 103 068             | 51 410 370            | 51 681 128            |
|           | инвестиции в другие организации  | 1173        | 4                     | 14 732                | 14 732                |
|           | прочие долгосрочные финансовые вложения  | 1174        | 6 749 492             | 5 315 798             | 5 669 287             |
|           | <b>Отложенные налоговые активы</b>   | <b>1180</b> | -                     | -                     | -                     |
| 5.5.      | <b>Прочие внеоборотные активы</b>  | <b>1190</b> | 53 611 695            | 44 570 932            | 33 421 189            |
|           | в том числе:   |             |                       |                       |                       |
|           | неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации | 1191        | 31 785 197            | 27 414 048            | 22 382 372            |
|           | дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)        | 1192        | 14 555 414            | 11 260 618            | 9 053 162             |
|           | прочее   | 1193        | 7 271 084             | 5 896 266             | 1 985 655             |
|           | <b>Итого по разделу I</b>  | <b>1100</b> | <b>695 402 246</b>    | <b>554 920 613</b>    | <b>519 927 063</b>    |

| Пояснения                   | АКТИВ   | Код         | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2019 г. | На 31 декабря 2018 г. |
|-----------------------------|---|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                           | 2   | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b> |   |             |                       |                       |                       |
| 5.6.                        | <b>Запасы</b>   | <b>1210</b> | <b>8 648 751</b>      | <b>7 826 546</b>      | <b>7 131 701</b>      |
|                             | в том числе:  |             |                       |                       |                       |
|                             | сырье, материалы и другие аналогичные ценности                                  | 1211        | 2 715 318             | 2 682 116             | 2 728 180             |
|                             | затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)                      | 1212        | -                     | -                     | -                     |
|                             | готовая продукция и товары для перепродажи                                      | 1213        | 5 163 664             | 4 462 185             | 3 800 510             |
|                             | прочие запасы и затраты   | 1214        | 13 055                | 13 346                | 13 347                |
|                             | основные средства для продажи   | 1215        | 756 714               | 668 899               | 589 664               |
|                             | <b>Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям</b>                | <b>1220</b> | <b>7 209 005</b>      | <b>4 274 139</b>      | <b>2 159 335</b>      |
|                             | <b>Дебиторская задолженность</b>  | <b>1230</b> | <b>51 076 575</b>     | <b>51 632 768</b>     | <b>57 659 044</b>     |
|                             | в том числе:  |             |                       |                       |                       |
| 5.7.                        | покупатели и заказчики  | 1231        | 38 466 423            | 40 498 359            | 46 263 786            |
| 5.8.                        | авансы выданные   | 1232        | 3 082 976             | 1 878 999             | 1 623 640             |
| 5.8.                        | прочие дебиторы   | 1233        | 9 527 176             | 9 255 410             | 9 771 618             |
| 5.4.                        | <b>Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)</b> | <b>1240</b> | <b>3 286 844</b>      | <b>21 777 798</b>     | <b>3 514 946</b>      |
|                             | <b>Денежные средства и денежные эквиваленты</b>                                 | <b>1250</b> | <b>30 273 265</b>     | <b>21 067 465</b>     | <b>11 328 718</b>     |
|                             | в том числе:  |             |                       |                       |                       |
|                             | касса   | 1251        | 16 302                | 23 344                | 41 202                |
|                             | расчетные счета   | 1252        | 2 440 076             | 1 644 075             | 1 185 395             |
|                             | валютные счета  | 1253        | 472 060               | 17 874                | 85 357                |
|                             | прочие денежные средства  | 1254        | 18 177 504            | 14 331 438            | 3 648 309             |
| 5.4.                        | денежные эквиваленты  | 1255        | 9 167 323             | 5 050 734             | 6 368 455             |
| 5.9.                        | <b>Прочие оборотные активы</b>  | <b>1260</b> | <b>1 239 707</b>      | <b>1 549 482</b>      | <b>964 649</b>        |
|                             | <b>Итого по разделу II</b>  | <b>1200</b> | <b>101 734 147</b>    | <b>108 128 198</b>    | <b>82 758 393</b>     |
|                             | <b>БАЛАНС</b>   | <b>1600</b> | <b>797 136 393</b>    | <b>663 048 811</b>    | <b>602 685 456</b>    |

| Пояснения                             | НАСЧВ   | Код         | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2019 г. | На 31 декабря 2018 г. |
|---------------------------------------|---|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                                     | 2   | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>         |   |             |                       |                       |                       |
| 5.10.                                 | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)              | 1310        | 8 731                 | 6 961                 | 6 961                 |
| 5.11.                                 | Собственные акции, выкупленные у акционеров   | 1320        | -                     | -                     | -                     |
| 5.12.                                 | Переоценка внеоборотных активов   | 1340        | 2 458 618             | 2 542 059             | 2 699 608             |
| 5.12.                                 | Добавочный капитал (без переоценки)   | 1350        | 202 412 897           | 136 414 253           | 134 886 253           |
|                                       | Резервный капитал   | 1360        | 1 310                 | 1 044                 | 1 044                 |
|                                       | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)  | 1370        | 73 222 434            | 99 794 387            | 109 857 719           |
|                                       | <b>Итого по разделу III</b>   | <b>1300</b> | <b>278 103 990</b>    | <b>238 758 704</b>    | <b>247 451 585</b>    |
| <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> |   |             |                       |                       |                       |
| 5.14.                                 | Заемные средства  | 1410        | 278 647 819           | 220 558 832           | 173 991 884           |
|                                       | в том числе:  |             |                       |                       |                       |
|                                       | кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты | 1411        | 157 653 725           | 148 547 600           | 136 768 056           |
|                                       | займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты          | 1412        | 120 994 094           | 72 011 232            | 37 223 828            |
| 5.15.                                 | Отложенные налоговые обязательства  | 1420        | 33 419 202            | 31 349 722            | 32 102 634            |
|                                       | Оценочные обязательства   | 1430        | -                     | -                     | -                     |
| 5.16.                                 | Прочие обязательства  | 1450        | 27 424 723            | 7 791 907             | 5 312 832             |
| 12                                    | Целевое финансирование  | 1460        | 26 333 274            | 13 313 856            | 3 988 197             |
| 5.18.                                 | Доходы будущих периодов   | 1470        | 2 398 950             | 2 445 360             | 357 176               |
|                                       | <b>Итого по разделу IV</b>  | <b>1400</b> | <b>368 223 968</b>    | <b>275 459 677</b>    | <b>215 752 723</b>    |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> |   |             |                       |                       |                       |
| 5.14.                                 | Заемные средства  | 1510        | 49 828 000            | 42 539 290            | 42 367 211            |
|                                       | в том числе:  |             |                       |                       |                       |
|                                       | кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты       | 1511        | 17 611 779            | 16 825 532            | 12 496 891            |
|                                       | займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты                | 1512        | 32 216 221            | 25 713 758            | 29 870 320            |
|                                       | <b>Кредиторская задолженность</b>   | <b>1520</b> | <b>72 545 364</b>     | <b>82 067 118</b>     | <b>80 846 609</b>     |
|                                       | в том числе:  |             |                       |                       |                       |
| 5.17.                                 | поставщики и подрядчики   | 1521        | 50 754 733            | 52 194 975            | 57 633 445            |
|                                       | авансы полученные   | 1522        | 11 373 328            | 16 098 765            | 6 273 154             |
|                                       | задолженность перед персоналом организации  | 1523        | 33 322                | 39 928                | 43 167                |
|                                       | задолженность перед государственными внебюджетными фондами                          | 1524        | 14 063                | 1 368 302             | 1 227 422             |
| 5.17.                                 | задолженность перед бюджетом  | 1525        | 6 146 680             | 6 682 862             | 5 018 595             |
| 5.17.                                 | прочие кредиторы  | 1526        | 4 223 238             | 5 682 286             | 10 650 826            |
| 5.18.                                 | Доходы будущих периодов   | 1530        | 113 655               | 144 000               | -                     |
| 5.19.                                 | Оценочные обязательства   | 1540        | 27 120 467            | 23 258 444            | 16 267 328            |
|                                       | Прочие обязательства  | 1550        | -                     | -                     | -                     |
| 12                                    | Целевое финансирование  | 1560        | 1 200 949             | 821 578               | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу V</b>   | <b>1500</b> | <b>150 808 435</b>    | <b>148 830 430</b>    | <b>139 481 148</b>    |
|                                       | <b>БАЛАНС</b>   | <b>1700</b> | <b>797 136 393</b>    | <b>663 048 811</b>    | <b>602 685 456</b>    |

Президент (подпись)

Обсеевский М.Э. (расшифровка подписи)

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

" 05 " марта 2021 г.



## Отчет о финансовых результатах

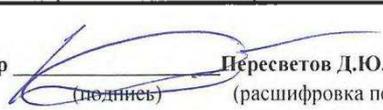
|   |   |                          |            |
|---|---|--------------------------|------------|
|   | за 2020 год   |                          | Коды       |
| Организация   | ПАО «Ростелеком»  | Форма по ОКУД            | 0710002    |
| Идентификационный номер налогоплательщика           |   | Дата (число, месяц, год) | 31/12/2020 |
| Вид деятельности                                    | Деятельность в области связи на базе проводных технологий   | по ОКПО                  | 17514186   |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность с долей федеральной собственности | ИНН                      | 7707049388 |
| Единица измерения:                                  | тыс. руб.   | по ОКВЭД 2               | 61.10      |
|   |   | по ОКОПФ/ОКФС            | 12247/41   |
|   |   | по ОКЕИ                  | 384        |

| Пояснения | Наименование показателя  | Код         | За 2020 год        | За 2019 год        |
|-----------|--|-------------|--------------------|--------------------|
| 1         | 2  | 3           | 4                  | 5                  |
| 6.1.      | Выручка  | 2110        | 348 257 696        | 319 725 684        |
|           | в том числе от продажи услуг связи   | 2111        | 319 858 561        | 296 396 409        |
| 6.2.      | Себестоимость продаж   | 2120        | (331 583 835)      | (302 016 888)      |
|           | в том числе услуг связи  | 2121        | (318 557 407)      | (292 511 696)      |
|           | <b>Валовая прибыль (убыток)</b>  | <b>2100</b> | <b>16 673 861</b>  | <b>17 708 796</b>  |
|           | Коммерческие расходы   | 2210        | X                  | X                  |
|           | Управленческие расходы   | 2220        | X                  | X                  |
|           | <b>Прибыль (убыток) от продаж</b>  | <b>2200</b> | <b>16 673 861</b>  | <b>17 708 796</b>  |
| 6.3.1.    | Доходы от участия в других организациях  | 2310        | 6 386 044          | 2 257 884          |
| 6.3.1.    | Проценты к получению   | 2320        | 4 132 909          | 2 921 764          |
| 6.3.2.    | Проценты к уплате  | 2330        | (19 815 591)       | (16 501 746)       |
| 6.3.1.    | Прочие доходы  | 2340        | 26 582 979         | 27 604 272         |
|           | в том числе: финансовое обеспечение, связанное с оказанием универсальных услуг связи | 2341        | 12 965 453         | 13 037 129         |
| 6.3.2.    | Прочие расходы   | 2350        | (40 369 445)       | (37 346 900)       |
|           | в том числе: расходы, связанные с реорганизацией                                     | 2351        | -                  | -                  |
|           | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | <b>2300</b> | <b>(6 409 243)</b> | <b>(3 355 930)</b> |
| 6.4.      | Налог на прибыль   | 2410        | (5 812 484)        | (3 074 780)        |
|           | в т.ч. текущий налог на прибыль  | 2411        | (3 743 003)        | (3 827 692)        |
|           | отложенный налог на прибыль  | 2412        | (2 069 481)        | 752 912            |
| 6.4.      | Прочее   | 2460        | 2 924 196          | 3 067 741          |
|           | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | <b>2400</b> | <b>(9 297 531)</b> | <b>(3 362 969)</b> |

| Пояснения | Наименование показателя   | Код         | За 2020 год        | За 2019 год        |
|-----------|---|-------------|--------------------|--------------------|
| 1         | 2   | 3           | 4                  | 5                  |
|           | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода   | 2510        | 83 440             | 157 549            |
|           | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                   | 2520        | (1 804)            | (9 792)            |
|           | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода | 2530        | -                  | -                  |
|           | <b>Совокупный финансовый результат периода</b>  | <b>2500</b> | <b>(9 215 895)</b> | <b>(3 215 212)</b> |
| 6.5.      | Справочно<br>Базовая прибыль (убыток) на акцию  | 2900        | (2,6621)           | (1,2078)           |
|           | Разводненная прибыль (убыток) на акцию  | 2910        | (2,6621)           | (1,2078)           |

  
 Президент (подпись)  
 " 05 " марта 2021 г.



Главный бухгалтер   
 Пересветов Д.Ю. (расшифровка подписи)

**ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАПИТАЛА**  
за 2020 год

Организация: ПАО «Ростелеком»  
 Идентификационный номер налогоплательщика: Деятельность в области связи на базе проводных технологий  
 Вид экономической деятельности: Публичное акционерное общество/ смешанная российская собственность с долей федеральной собственности  
 Организационно-правовая форма / форма собственности: тыс. руб.  
 Единица измерения:

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| Коды                     | 710004     |
| Дата (число, месяц, год) | 31.12.2020 |
| Форма по ОКУД            | 17514186   |
| по ОКПО                  | 7707049388 |
| ИНН                      | 61.10      |
| по ОКВЭД 2               | 12247/41   |
| по ОКФС                  | 384        |
| по ОКЕИ                  |            |

**1. Движение капитала**

| Наименование показателя                                     | Код         | Уставный капитал | Собственные акции, выкупленные у акционеров | Добавочный капитал | Резервный капитал | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | Итого               |
|---|-------------|------------------|---|--------------------|-------------------|--|---------------------|
| 1   | 2           | 3                | 4   | 5                  | 6                 | 7  | 8                   |
| <b>Величина капитала на 31 декабря 2018 года</b>            | <b>3100</b> | <b>6 961</b>     | <b>-</b>                                    | <b>137 585 861</b> | <b>1 044</b>      | <b>109 857 719</b>                           | <b>247 451 585</b>  |
| <b>За 2019 год</b>  |             |                  |   |                    |                   |  |                     |
| <b>Увеличение капитала - всего:</b>                         | <b>3210</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>                                    | <b>1 528 000</b>   | <b>-</b>          | <b>113 080</b>                               | <b>1 641 080</b>    |
| в том числе:  |             |                  |   |                    |                   |  |                     |
| чистая прибыль  | 3211        | X                | X   | X                  | X                 | -  | -                   |
| переоценка имущества  | 3212        | X                | X   | -                  | X                 | -  | -                   |
| доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала  | 3213        | X                | X   | 1 528 000          | X                 | -  | 1 528 000           |
| дополнительный выпуск акций                                 | 3214        | -                | -   | -                  | X                 | X  | -                   |
| увеличение номинальной стоимости акций                      | 3215        | -                | -   | -                  | X                 | -  | X                   |
| реорганизация юридического лица                             | 3216        | -                | -   | -                  | -                 | -  | -                   |
| дивиденды   | 3217        | X                | X   | X                  | X                 | 113 080                                      | 113 080             |
| прочее  | 3218        | -                | -   | -                  | -                 | -  | -                   |
| <b>Уменьшение капитала - всего:</b>                         | <b>3220</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>                                    | <b>-</b>           | <b>-</b>          | <b>(10 333 961)</b>                          | <b>(10 333 961)</b> |
| в том числе:  |             |                  |   |                    |                   |  |                     |
| убыток  | 3221        | X                | X   | X                  | X                 | (3 362 969)                                  | (3 362 969)         |
| переоценка имущества  | 3222        | X                | X   | -                  | X                 | -  | -                   |
| расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала | 3223        | X                | X   | -                  | X                 | -  | -                   |
| уменьшение номинальной стоимости акций                      | 3224        | -                | -   | -                  | X                 | -  | -                   |
| уменьшение количества акций                                 | 3225        | -                | -   | -                  | X                 | -  | -                   |
| реорганизация юридического лица                             | 3226        | -                | -   | -                  | -                 | -  | -                   |
| дивиденды   | 3227        | X                | X   | X                  | X                 | (6 961 200)                                  | (6 961 200)         |
| прочее  | 3228        | -                | -   | -                  | -                 | (9 792)                                      | (9 792)             |
| <b>Изменение добавочного капитала</b>                       | <b>3230</b> | <b>X</b>         | <b>X</b>                                    | <b>(157 549)</b>   | <b>-</b>          | <b>157 549</b>                               | <b>X</b>            |
| при выбытии объектов основных средств                       | 3231        | X                | X   | (157 549)          | X                 | 157 549                                      | X                   |
| прочее  | 3232        | X                | X   | -                  | -                 | -  | X                   |
| <b>Изменение резервного капитала</b>                        | <b>3240</b> | <b>X</b>         | <b>X</b>                                    | <b>X</b>           | <b>-</b>          | <b>-</b>                                     | <b>X</b>            |
| <b>Величина капитала на 31 декабря 2019 года</b>            | <b>3200</b> | <b>6 961</b>     | <b>-</b>                                    | <b>138 956 312</b> | <b>1 044</b>      | <b>99 794 387</b>                            | <b>238 758 704</b>  |
| <b>За 2020 год</b>  |             |                  |   |                    |                   |  |                     |
| <b>Увеличение капитала - всего:</b>                         | <b>3310</b> | <b>1 770</b>     | <b>-</b>                                    | <b>65 998 644</b>  | <b>-</b>          | <b>107 022</b>                               | <b>66 107 436</b>   |
| в том числе:  |             |                  |   |                    |                   |  |                     |
| чистая прибыль  | 3311        | X                | X   | X                  | X                 | -  | -                   |
| переоценка имущества  | 3312        | X                | X   | -                  | X                 | -  | -                   |
| доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала  | 3313        | X                | X   | -                  | X                 | -  | -                   |
| дополнительный выпуск акций                                 | 3314        | 1 770            | -   | 65 998 644         | X                 | X  | 66 000 414          |
| увеличение номинальной стоимости акций                      | 3315        | -                | -   | -                  | X                 | -  | X                   |
| реорганизация юридического лица                             | 3316        | -                | -   | -                  | -                 | -  | -                   |
| дивиденды   | 3317        | X                | X   | X                  | X                 | 107 022                                      | 107 022             |
| прочее  | 3318        | -                | -   | -                  | -                 | -  | -                   |
| <b>Уменьшение капитала - всего:</b>                         | <b>3320</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>                                    | <b>-</b>           | <b>-</b>          | <b>(26 762 150)</b>                          | <b>(26 762 150)</b> |
| в том числе:  |             |                  |   |                    |                   |  |                     |
| убыток  | 3321        | X                | X   | X                  | X                 | (9 297 531)                                  | (9 297 531)         |
| переоценка имущества  | 3322        | X                | X   | -                  | X                 | -  | -                   |
| расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала | 3323        | X                | X   | -                  | X                 | -  | -                   |
| уменьшение номинальной стоимости акций                      | 3324        | -                | -   | -                  | X                 | -  | -                   |
| уменьшение количества акций                                 | 3325        | -                | -   | -                  | X                 | -  | -                   |
| реорганизация юридического лица                             | 3326        | -                | -   | -                  | -                 | -  | -                   |
| дивиденды   | 3327        | X                | X   | X                  | X                 | (17 462 815)                                 | (17 462 815)        |
| прочее  | 3328        | -                | -   | -                  | -                 | (1 804)                                      | (1 804)             |
| <b>Изменение добавочного капитала</b>                       | <b>3330</b> | <b>X</b>         | <b>X</b>                                    | <b>(83 440)</b>    | <b>-</b>          | <b>83 440</b>                                | <b>X</b>            |
| при выбытии объектов основных средств                       | 3331        | X                | X   | (83 440)           | X                 | 83 440                                       | X                   |
| прочее  | 3332        | X                | X   | -                  | -                 | -  | X                   |
| <b>Изменение резервного капитала</b>                        | <b>3340</b> | <b>X</b>         | <b>X</b>                                    | <b>X</b>           | <b>265</b>        | <b>(265)</b>                                 | <b>X</b>            |
| <b>Величина капитала на 31 декабря 2020 года</b>            | <b>3300</b> | <b>8 731</b>     | <b>-</b>                                    | <b>204 871 515</b> | <b>1 310</b>      | <b>73 222 434</b>                            | <b>278 103 990</b>  |

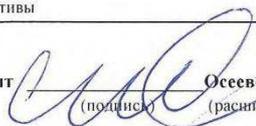
**2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок**

| Наименование показателя                      | Код  | На 31 декабря 2018 г. | Изменения капитала за 2019 год |                       | На 31 декабря 2019 г. |
|--|------|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|  |      |                       | за счет чистой прибыли         | за счет иных факторов |                       |
| 1  | 2    | 3                     | 4                              | 5                     | 6                     |
| <b>Капитал - всего</b>                       |      |                       |                                |                       |                       |
| до корректировок                             | 3400 | 247 451 585           | -                              | (8 692 881)           | 238 758 704           |
| корректировка в связи с:                     |      |                       |                                |                       |                       |
| изменением учетной политики                  | 3410 | -                     | -                              | -                     | -                     |
| исправлением ошибок                          | 3420 | -                     | -                              | -                     | -                     |
| прочее                                       | 3430 | -                     | -                              | -                     | -                     |
| после корректировок                          | 3500 | 247 451 585           | -                              | (8 692 881)           | 238 758 704           |
| в том числе:                                 |      |                       |                                |                       |                       |
| нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) |      |                       |                                |                       |                       |
| до корректировок                             | 3401 | 109 857 719           | -                              | (10 063 332)          | 99 794 387            |
| корректировка в связи с:                     |      |                       |                                |                       |                       |
| изменением учетной политики                  | 3411 | -                     | -                              | -                     | -                     |
| исправлением ошибок                          | 3421 | -                     | -                              | -                     | -                     |
| прочее                                       | 3431 | -                     | -                              | -                     | -                     |
| после корректировок                          | 3501 | 109 857 719           | -                              | (10 063 332)          | 99 794 387            |
| добавочный капитал                           |      |                       |                                |                       |                       |
| до корректировок                             | 3402 | 137 585 861           | X                              | 1 370 451             | 138 956 312           |
| корректировка в связи с:                     |      |                       |                                |                       |                       |
| изменением учетной политики                  | 3412 | -                     | X                              | -                     | -                     |
| исправлением ошибок                          | 3422 | -                     | X                              | -                     | -                     |
| прочее                                       | 3432 | -                     | X                              | -                     | -                     |
| после корректировок                          | 3502 | 137 585 861           | X                              | 1 370 451             | 138 956 312           |

**3. Чистые активы**

| Наименование показателя | Код  | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2019 г. | На 31 декабря 2018 г. |
|-------------------------|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                       | 2    | 3                     | 4                     | 5                     |
| Чистые активы           | 3600 | 280 616 595           | 241 348 064           | 247 808 761           |

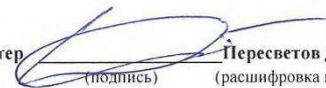
Президент



Осеевский М.

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер



Пересветов Д.Ю.

(расшифровка подписи)

" 05 " марта 2021 г.



**ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**

за 2020 год

|   |   |                          |               |
|---|---|--------------------------|---------------|
| Организация                                       | <b>ПАО «Ростелеком»</b>   | Дата (число, месяц, год) | Форма по ОКУД |
| Идентификационный номер налогоплательщика         |   |                          | по ОКПО       |
| Вид экономической деятельности                    | <b>Деятельность в области связи на базе проводных технологий</b>  |                          | ИНН           |
| Организационно-правовая форма/форма собственности | <b>Публичное акционерное общество/ смешанная российская собственность с долей федеральной собственности</b> |                          | по ОКВЭД 2    |
| Единица измерения:                                | <b>тыс. руб.</b>  |                          | по ОКФС       |
|   |   |                          | по ОКЕИ       |

| Коды         |    |                   |
|--------------|----|-------------------|
| 0710005      |    |                   |
| 31           | 12 | 2020              |
|              |    | <b>17514186</b>   |
|              |    | <b>7707049388</b> |
|              |    | <b>61.10</b>      |
|              |    |                   |
| <b>12247</b> |    | <b>41</b>         |
|              |    | <b>384</b>        |

| Наименование показателя   | Код         | За 2020 год          | За 2019 год          |
|---|-------------|----------------------|----------------------|
| 1   | 2           | 3                    | 4                    |
| <b>ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ТЕКУЩИХ ОПЕРАЦИЙ</b>  |             |                      |                      |
| <b>Поступления - всего</b>  | <b>4110</b> | <b>347 902 738</b>   | <b>330 221 505</b>   |
| в том числе:  |             |                      |                      |
| от продажи продукции, товаров, работ и услуг  | 4111        | 327 167 867          | 310 751 160          |
| арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей  | 4112        | 300 281              | 251 525              |
| от перепродажи финансовых вложений  | 4113        | -                    | -                    |
| возмещение убытков от оказания универсальных услуг связи  | 4116        | 12 668 645           | 13 582 643           |
| от возврата налога на прибыль организаций   | 4117        | 1 706 725            | 693 582              |
| прочие поступления  | 4119        | 6 059 220            | 4 942 595            |
| <b>Платежи - всего</b>  | <b>4120</b> | <b>(307 623 658)</b> | <b>(261 061 075)</b> |
| в том числе:  |             |                      |                      |
| поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги   | 4121        | (169 350 423)        | (132 263 681)        |
| в связи с оплатой труда работников  | 4122        | (89 498 954)         | (81 418 713)         |
| процентов по долговым обязательствам  | 4123        | (19 794 928)         | (16 506 397)         |
| налога на прибыль организаций   | 4124        | (798 006)            | (1 589 145)          |
| на расчеты по прочим налогам  | 4125        | (10 992 330)         | (7 337 891)          |
| на перечисления в резерв универсального обслуживания  | 4126        | (2 546 737)          | (2 422 008)          |
| прочие платежи  | 4129        | (14 642 280)         | (19 523 240)         |
| <b>Сальдо денежных потоков от текущих операций</b>  | <b>4100</b> | <b>40 279 080</b>    | <b>69 160 430</b>    |
| <b>ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ОПЕРАЦИЙ</b>   |             |                      |                      |
| <b>Поступления - всего</b>  | <b>4210</b> | <b>59 288 102</b>    | <b>23 179 771</b>    |
| в том числе:  |             |                      |                      |
| от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)   | 4211        | 6 488 709            | 5 941 694            |
| от продажи акций (долей участия) в других организациях  | 4212        | 11 300               | -                    |
| от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)              | 4213        | 27 209 030           | 539 017              |
| дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях          | 4214        | 8 981 127            | 3 173 791            |
| поступления от погашения инвестиционных паев  | 4216        | -                    | -                    |
| прочие поступления  | 4219        | 16 597 936           | 13 525 269           |
| <b>Платежи - всего</b>  | <b>4220</b> | <b>(201 771 349)</b> | <b>(116 661 624)</b> |
| в том числе:  |             |                      |                      |
| в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов                | 4221        | (79 534 988)         | (92 454 500)         |
| в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)  | 4222        | (108 029 254)        | (1 558 074)          |
| в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам | 4223        | (11 772 592)         | (21 551 015)         |
| процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива   | 4224        | (826 246)            | (1 003 971)          |
| прочие платежи  | 4229        | (1 608 269)          | (94 064)             |
| <b>Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций</b>   | <b>4200</b> | <b>(142 483 247)</b> | <b>(93 481 853)</b>  |
| <b>ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ФИНАНСОВЫХ ОПЕРАЦИЙ</b>   |             |                      |                      |
| <b>Поступления - всего</b>  | <b>4310</b> | <b>286 486 607</b>   | <b>115 743 820</b>   |
| получение кредитов и займов   | 4311        | 170 492 446          | 89 218 947           |
| денежных вкладов собственников (участников)   | 4312        | -                    | 1 528 000            |

|   |             |                      |                     |
|---|-------------|----------------------|---------------------|
| от выпуска акций, увеличения долей участия  | 4313        | 66 000 414           | -                   |
| от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.   | 4314        | 49 993 747           | 24 996 873          |
| прочие поступления  | 4319        | -                    | -                   |
| <b>Платежи - всего</b>  | <b>4320</b> | <b>(174 719 869)</b> | <b>(81 594 422)</b> |
| в том числе:  |             |                      |                     |
| собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников | 4321        | -                    | -                   |
| на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)                         | 4322        | (17 457 867)         | (13 840 645)        |
| в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов                         | 4323        | (157 200 848)        | (67 604 292)        |
| прочие платежи  | 4329        | (61 154)             | (149 485)           |
| <b>Сальдо денежных потоков от финансовых операций</b>   | <b>4300</b> | <b>111 766 738</b>   | <b>34 149 398</b>   |
| <b>Сальдо денежных потоков за отчетный период</b>   | <b>4400</b> | <b>9 562 571</b>     | <b>9 827 975</b>    |
| <b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода</b>                                       | <b>4450</b> | <b>21 067 465</b>    | <b>11 328 718</b>   |
| <b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода</b>  | <b>4500</b> | <b>30 273 265</b>    | <b>21 067 465</b>   |
| Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю  | 4490        | (356 771)            | (89 228)            |

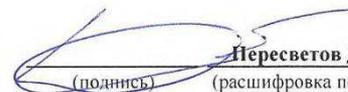
Президент

  
(подпись)

Осеевский М. Э.

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

  
(подпись)

Пересветов Д. Ю.

(расшифровка подписи)

" 05 " марта

г.



**Иллюстративный материал (слайды)**

**ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА  
ПРИМЕРЕ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»**

Студента 5 курса ЭиГД, группы 3-76Э,  
Зарубина Ольга Александровна

**Руководитель:**  
Прокопьева Елена Леонидовна,  
Доцент, кафедры ЭиГД

Абакан, 2021

Актуальность темы ВКР заключается в том, что на сегодняшний день, рынок перенасыщен товарами и услугами быстро развивающихся предприятий, использующих новые технологии и стратегии развития. Ввиду большого количества организаций на рынке возникает жесткая конкуренция.

Объект: ПАО «Ростелеком».

Цель: разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления конкурентоспособностью ПАО «Ростелеком».

#### Задачи:

1. Исследование теоретических основ конкурентоспособности предприятия;
2. Анализ финансового состояния предприятия и оценка эффективности хозяйственной деятельности
3. Анализ современного состояния управления конкурентоспособностью предприятия на ПАО «Ростелеком»;
4. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью ПАО «Ростелеком»;
5. Оценка эффективности предложенных мероприятий.



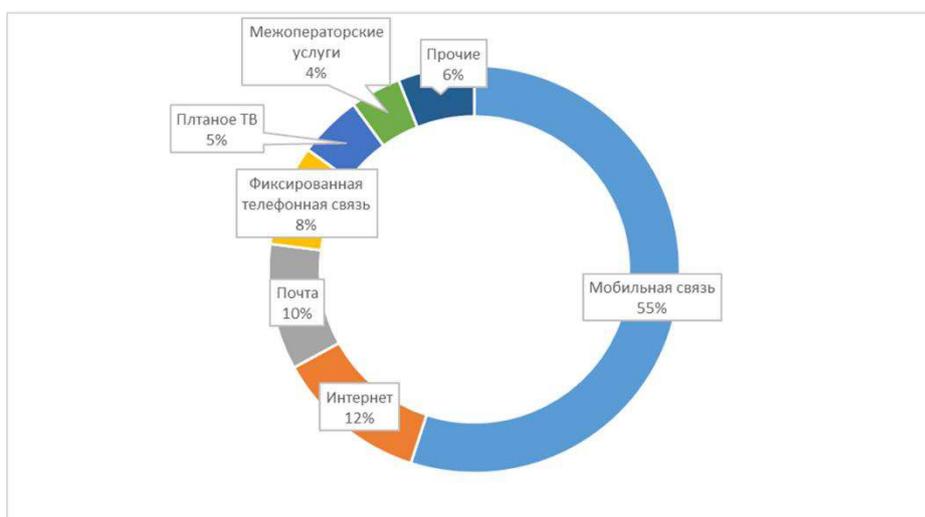
Методы оценки конкурентоспособности предприятия:

1. Матрица БКГ;
2. Метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия»;
3. Модель пяти сил конкуренции М. Портера;
4. Количественные методики SWOT-анализа;
5. Иные методики.

Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия:

1. Инновационный;
2. Воспроизводственно-эволюционный;
3. Маркетинговый;
4. Стандартизационный;
5. Глобальный;
6. Виртуальный.

## Структура рынка телекоммуникационных услуг в РФ на конец 2020 года, %



6

### Анализ отчета о финансовых результатах

| Показатели  | 2019 г.   | 2020 г.   | Отклонения       |        |
|---|-----------|-----------|------------------|--------|
|   |           |           | Сумма, тыс. руб. | %      |
| Выручка от продаж, тыс.руб.                       | 319725684 | 348257696 | 28532012         | 108,92 |
| Полная себестоимость, тыс.руб.                    | 302016888 | 331583835 | 29566947         | 109,78 |
| Валовая прибыль, тыс.руб.                         | 17708796  | 16673861  | -1034935         | 94,15  |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.              | 17708796  | 16673861  | -1034935         | 94,15  |
| Доходы от участия в других организациях, тыс.руб. | 2257884   | 6386044   | 4128160          | 282,83 |
| Проценты к получению, тыс.руб.                    | 2921764   | 4132909   | 1211145          | 141,45 |
| Проценты к уплате, тыс.руб.                       | 16501746  | 19815591  | 3313845          | 120,08 |
| Прочие доходы, тыс.руб.                           | 27604272  | 26582979  | -1021293         | 96,3   |
| Прочие расходы, тыс.руб.                          | 37346900  | 40369445  | 3022545          | 108,09 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.     | 3355930   | 6409243   | 3053313          | 190,98 |
| Налоги, тыс.руб.                                  | 3074780   | 5812484   | 2737704          | 189,04 |
| Чистая (убыток), тыс.руб.                         | 3362969   | 9297531   | 5934562          | 27646  |

## Сравнительная характеристика услуг предоставляемых ПАО «Ростелеком» и его контрагентов

| Представляемые услуги | ПАО «Ростелеком»                               | ООО «Орион-телеком»   | ООО «ТТК»   |
|-----------------------|--|---|---|
| Интернет              | Интернет+ТВ за 600 руб. в месяц до 100 Мбит/с. | Для выбора доступен широкий ассортимент скоростей от 10 до 100 Мбит/с. Есть льготный интернет для отдельных категорий граждан. Доступны пакеты цифрового телевидения и оборудование для интернета и тв.   | 100 мбит за 400 руб. в месяц. Если заканчиваются деньги, интернет остается – 1 день на скорости 256 кбит/сек. Например, для того, чтобы оплатить услуги банковской карточкой. Также остаётся возможность смотреть ТВ. |
| Телевидение           | Интерактивное ТВ более 280 каналов.            | Разные пакеты каналов по направленности зрителя от 30 руб. в месяц. Всем абонентам бесплатно доступно 25 каналов в пакете «Городское ТВ». Наиболее популярен пакет из 110 каналов под названием «Смотри ТВ» – здесь можно найти каналы по интересам и смотреть новости, всего за 150 руб/мес. | 30 каналов цифрового телевидения бесплатно. Более 100 каналов цифрового телевидения по хорошим тарифам.   |
| Сотовая связь         | Да   | Нет   | Нет   |
| Аренда                | Есть (роутеры и тв приставки)                  | Есть (роутеры)  | Нет   |

## Матрица SWOT-анализа предприятия ПАО «Ростелеком»

| S - Сильные стороны   | W - Слабые стороны   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) высокое качество предоставляемых услуг;</li> <li>2) высококвалифицированный персонал;</li> <li>3) наработанная клиентская база;</li> <li>4) устойчивые финансовые показатели;</li> <li>5) большой ассортимент услуг.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) отсутствие маркетинговых исследований рынка;</li> <li>2) высокая конкуренция в сегменте;</li> <li>3) низкий уровень рекламной деятельности, высокая стоимость предоставляемых услуг.</li> </ol>  |
| O – Возможности   | T – Угрозы   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) привлечение и сотрудничество предприятия с крупными клиентами на рынке;</li> <li>2) расширение клиентской базы за счет активной маркетинговой деятельности;</li> <li>3) контроль над затратами и увеличение рентабельности;</li> <li>4) расширение ассортимента услуг в соответствии с тенденциями на рынке.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) уменьшение доходов клиентов под влиянием кризиса и увеличение уровня безработицы;</li> <li>2) вход на рынок новых конкурентов;</li> <li>3) укрепление позиций существующих конкурентов;</li> <li>4) снижение цен у конкурентов.</li> </ol> |

### Программа продвижения компании

| Цель   | Мероприятия   | Расходы, млн. руб. |
|--|---|--------------------|
| Повышение квалификации кадров в 2021 году            | Организация периодических проверок, тренинги и лекции   | 3,2                |
| Рост объема продаж, представляемых услуг в 2021 году | Привлечение новой клиентуры   | 1,2                |
| Повышение репутации компании к началу 2022 года      | Интервью с директорами, топ-менеджерами на телеканалах в различных программах, а также в газетах, журналах и т.д. | 0,5                |
| Улучшение сервиса и качества услуг в 2020 году       | Обратная связь  | 1,0                |
| Повышение имиджа компании к концу марта 2021 года    | Размещение рекламных баннеров   | 3,1                |
| Напоминание о компании к апрелю 2021 года            | Размещение короткометражного ролика о компании  | 3,2                |

### Прогнозные показатели от предложенных мероприятий

| Видение: компания будет представлять наиболее качественные и недорогие услуги для повышения рейтинга в регионе |  |             |                 |
|--|--|-------------|-----------------|
| Миссия: развитие коммуникаций  |  |             |                 |
| Стратегические цели  | Показатель                                       | Целевые КИЭ | Фактические КИЭ |
| <b>Финансы</b>   |  |             |                 |
| Увеличить объем продаж   | Доход, млн. руб.                                 | 369 152     | 348 257         |
| Увеличить рентабельность   |  | 87          | 95,21           |
| Увеличить прибыль  | Доля затрат в общем объеме прибыли, %            | 35          | 31              |
|  | Доля текущих расходов в объеме продаж,           | 75          | 82              |
| <b>Клиенты</b>   |  |             |                 |
| Привлечение новых клиентов   | Выручка от вновь привлеченных клиентов, млн.руб. | 70          | 65              |
|  | Расходы на рекламу, млн. руб.                    | 10          | 9               |
| Улучшение клиентского сервиса  | Доля постоянных клиентов, %                      | 60          | 52              |
| Увеличение клиентской базы   | Доля новых клиентов в общем количестве, %        | 36          | 34              |

### Прогнозные показатели от предложенных мероприятий

| Видение: компания будет представлять наиболее качественные и недорогие услуги для повышения рейтинга в регионе |   |             |                 |
|--|---|-------------|-----------------|
| Миссия: развитие коммуникаций  |   |             |                 |
| Стратегические цели  | Показатель  | Целевые КИЭ | Фактические КИЭ |
| <b>Внутренние процессы</b>   |   |             |                 |
| Повышение качества услуг связи   | Количество жалоб и предложений по улучшению работы  | 50          | 40              |
| Организация системы сбыта  | Скорость заключения договора на оказание услуг, дни | 1           | 0,25            |
| <b>Кадры</b>   |   |             |                 |
| Повышение квалификации   | Затраты на обучение работников, %                   | 5           | 2,5             |
|  | Показатель удовлетворенности сотрудников, %         | 80          | 79              |
| Проверка эффективности работы  | Количество проверок работы персонала                | 48          | 45              |

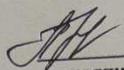
СПАСИБО  
ЗА  
ВНИМАНИЕ!



Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме: Оценка и управление конкурентоспособностью предприятия на примере ПАО «Ростелеком»

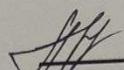
Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

 16.06.21  
подпись, дата

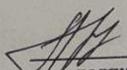
Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

 16.06.21  
подпись, дата

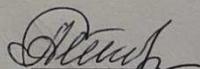
Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

 16.06.21  
подпись, дата

Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

Т.А. Шибаета  
инициалы, фамилия