

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕН

Рецензент,

_____/_____/

« ____ » _____ 2019г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 2019г.

Разработка стратегии компании в целях повышения
экономической безопасности (на примере ПАО «МТС»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2019 120/170. ВКР

Консультант, должность

_____/_____/

« ____ » _____ 2019г.

Руководитель ВКР, к.э.н., доцент

_____/ С.А. Шикина /

« ____ » _____ 2019г.

Консультант, должность

_____/_____/

« ____ » _____ 2019г.

Автор

студент группы ЭУ – 521

_____/ В.А. Якимчук /

« ____ » _____ 2019г.

Консультант, должность

_____/_____/

« ____ » _____ 2019г.

Нормоконтролер, _____

_____/ Е.Б. Голованов /

« ____ » _____ 2019г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Якимчук В.А. Разработка стратегии компании в целях повышения экономической безопасности на примере ПАО «МТС» – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–521, 2019.– 101 с., 17 табл., 21 рис.; библиогр. список – 40 наим., 2 приложения.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью формирования стратегии компании в целях повышения экономической безопасности.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты экономической безопасности предприятия, угрозы и риски экономической безопасности компаний сотовой связи.

На основе изучения научных подходов разработана и сформирована стратегия, позволяющая максимально эффективно использовать возможности ресурсного потенциала организации и достичь поставленных целей организации, тем самым повысить свою экономическую безопасность, увеличить прибыль, повысить деловую репутацию, а также привлечь новых инвесторов.

Разработано предложение по оптимизации затрат, которая позволит существенно сэкономить издержки по обслуживанию АМС организации, а сэкономленные средства могут пойти на разработку и внедрения новых технологий в сфере мобильной связи, а также улучшения качества предоставляемых услуг компании.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «МТС».....	10
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности	10
1.2 Классификация угроз экономической безопасности.....	13
1.3 Экономическая безопасность в отрасли оказания услуг сотовой связи	19
1.4 Стратегия как основной элемент экономической безопасности	20
2 АНАЛИЗ ПАО «МТС»	25
2.1 Краткая характеристика хозяйственной деятельности ПАО «МТС».....	25
2.2 Анализ внешней среды ПАО «МТС».....	34
3 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «МТС»	41
3.1 Агрегированный баланс	41
3.2 Расчет коэффициента сбалансированного роста	44
3.3 Определение ликвидности баланса	46
3.4 Расчет показателей ликвидности.....	53
3.5 Расчет коэффициентов финансовой устойчивости	56
3.6 Расчет показателей коэффициентов оборачиваемости	62
3.7 Оценка эффективности функционирования организации	65
3.8 Организационная структура компании	68
3.9 SWOT–анализ	71
4 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «МТС»	79
4.1 Описание антенно-мачтового сооружения	79
4.2 Описание предложения по оптимизации затрат.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	97
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Для эффективного функционирования и развития организация должна сформировать наиболее предпочтительную экономическую стратегию, позволяющую максимально эффективно использовать возможности ресурсного потенциала организации с учетом воздействий внутренних и внешних факторов окружающей среды. Таким образом, выбор стратегии организации важен в осуществлении миссии организации и достижение ее целей. Организация, успешно реализовавшая свою стратегию, даже в условиях финансового кризиса не потерпит краха и сумеет достичь поставленных задач и как результат повысит свою экономическую безопасность, увеличит прибыль, повысит деловую репутацию, а также привлечет новых инвесторов, а организация сможет получить максимальный экономический эффект.

Актуальность данной темы исследования подтверждается ещё и тем, что на современном этапе в силу ее недостаточной изученности и освещенности многими организациями сильно недооценивается важность обеспечения их экономической безопасности.

Степень разработанности темы ко времени начала исследования.

В настоящее время для разработки стратегии компании в целях повышения экономической безопасности разработано и используется большое количество методик. Эти методики отражены в многочисленных публикациях и трудах отечественных и зарубежных учёных. Они принадлежат таким авторам как Альбрехт У., Гэлбрейт Дж., Кейбл В., Маук М. Сенчагов В.К., Абалкин Л.И., Олейников Е.А., Татаркин А.И. и другим. Несмотря на довольно большое внимание к данному вопросу степень разработанности его в современной экономике по ряду причин недостаточная. Кроме того, в действующих методиках наблюдаются значительные различия в методологических и концептуальных подходах, в выборе способов и критериев, а также условиях разработки стратегии

компании. Это предопределяет существенные расхождения в обобщениях, выводах и методических рекомендациях касающихся данного вопроса.

Целью исследования является формирование стратегии компании в целях повышения экономической безопасности.

Данная цель конкретизируется в следующих задачах:

- дать характеристику ПАО МТС;
- определить роль и значение стратегии как основного элемента экономической безопасности;
- рассмотреть влияние выбора стратегии на экономическую безопасность организации;
- изучить и проанализировать внешнюю среду ПАО «МТС»;
- провести анализ внутренней среды и выявить «узкие» места ПАО «МТС»;
- разработать инвестиционное предложение для реализации стратегии направленной на повышение экономической безопасности ПАО «МТС»;
- произвести расчет затрат на проведение мероприятий и оценку показателей эффективности данной стратегии.

Объектом исследования в данной работе является публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы».

Предмет исследования – мероприятия направленные на повышение экономической безопасности деятельности компании.

Научная новизна полученных результатов исследования.

Данное исследование связано с особенностями разработки стратегии кампаний для продвижения услуг сотовой связи.

Практическая значимость работы заключается в том, что теоретические разработки и методические положения доведены до уровня конкретных практических рекомендаций и могут быть использованы в практической деятельности предприятий отрасли сотовой связи для формирования и совершенствования стратегии для обеспечения экономической безопасности.

Теоретическая значимость работы послужили нормативные и законодательные акты, отечественная и зарубежная научная и учебная литература, периодические издания в области экономической безопасности.

Методология и методы исследования: анализ научной литературы, сравнительный анализ, метод описания и метод классификации.

Информационная база исследования послужило использование следующих методов: аналитического, статистического, корреляционного, регрессионного методов, а также методов теоретического и сравнительного анализа.

Цели и задачи работы определили ее структуру. Работа состоит из четырех разделов. В первом представлена важность выбора стратегии и его влияние на экономическую безопасность организации. Во втором приводятся анализ внешней среды организации ПАО «МТС». В третьем проводится анализ внутренней среды и выявление «узких» мест организации ПАО «МТС». В четвертом разделе предлагается инвестиционное предложение для реализации стратегии, повышающей экономическую безопасность ПАО «МТС». В заключении приводятся основные выводы по проведенному исследованию.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «МТС»

1.1 Понятие и сущность экономической безопасности

Создание устойчивой и наиболее эффективной работы предприятия, а также обеспечение высокого потенциала для развития и роста предприятия в будущем является основной целью экономической безопасности. Совершенствование российских предприятий в области обеспечения экономической безопасности во многом предопределяет успешное функционирование их деятельности.

К основным задачам системы экономической безопасности предприятия относятся:

- обеспечение многоэтапной защиты банковских счетов предприятия;
- защита законных прав и интересов предприятия и его работников;
- защита работников от насильственных нападений;
- сбор исходной информации о возможности угроз;
- оценка и анализ основных рисков предприятия;
- сохранение материальных ценностей предприятия;
- противодействие проникновению в виртуальную базу данных предприятия в преступных целях;
- обеспечение защиты коммерческой тайны и конфиденциальной информации;
- прогнозирование состояния безопасности предприятия при избежании рисков или компенсации их последствий;
- изучение интерфейсной составляющей экономической безопасности предприятия (обоснование безопасности выбора партнеров, клиентов и сотрудников);
- предотвращение проникновения на предприятие структур экономической разведки конкурентов, санкционированной преступности и отдельных лиц с противоправными планами;

- своевременное выявление потенциальных преступных намерений в отношении предприятия и его работников из источников внешних угроз безопасности;
- выявление, предупреждение и пресечение возможных противоправных и других негативных действий работников компании, направленных на снижение уровня экономической безопасности;
- формирование эффективного информационно–аналитического обеспечения системы управления экономической безопасностью предприятия;
- формирование и интенсивное использование инновационного обеспечения системы управления экономической безопасностью предприятия;
- выработка и принятие наиболее оптимальных управленческих решений по стратегии и тактики обеспечения экономической безопасности предприятия;
- физическое и техническая охрана сооружений, зданий, территории и транспортных средств;
- возмещение морального и материального ущерба, нанесенного в результате неправомерных действий предприятию и отдельным сотрудникам;
- осуществление постоянного контроля за эффективностью функционирования системы экономической безопасности, совершенствование ее элементов.[11,с. 53–58]

Затруднение появляется при определении элементов экономической безопасности, способов оценки значения данных элементов, так как отсутствуют общепринятые методики оценки уровня экономической безопасности. В следствии чего потребуется комплексный подход при обеспечении экономической безопасности, осуществление которого вызывает затруднение. Предприятие наиболее стабильно и размеренно развивается, когда все виды ресурсов и возможностей эффективно применяются, что гарантирует предотвращение внутренних опасностей, динамическое и социальное развитие. При определении уровня экономической безопасности необходимо установить элементы экономической безопасности. Каждый элемент можно оценить при помощи ряда количественных или качественных показателей–индикаторов.

Оценка уровня экономической безопасности является отправным пунктом стратегического планирования, показателем инвестиционной привлекательности и надежности фирмы, характеристикой его жизнеспособности. Обеспечение экономической безопасности предприятия способствует предотвращению угроз, а так же разработке мер по их предупреждению. По своему характеру угрозы экономической безопасности бывают внутренними и внешними. Основные угрозы экономической безопасности представлены в таблице 1

Таблица 1 – Основные угрозы экономической безопасности

Внутренние угрозы	Внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – превышение полномочий руководителями – выбор ненадежных партнеров и инвесторов – аварии, пожары, взрывы – перебои в энерго-, водо- и теплоснабжении – выход из строя компьютерной техники – низкий профессиональный уровень руководителей – нарушение трудовой дисциплины – отток квалифицированных кадров – низкая компетентность кадров – нарушение режима сохранения коммерческой тайны – существенные упущения, как в тактическом, так и в стратегическом планировании 	<ul style="list-style-type: none"> – использование недобросовестной конкуренции – промышленно-экономический шпионаж – хищения материальных средств – противозаконные финансовые операции – неблагоприятное изменение политической ситуации – изменение законодательства, влияющего на условия хозяйственной деятельности – макроэкономические потрясения – противоправные действия криминальных структур

Для устранения и нейтрализации угроз экономической безопасности требуется постоянная диагностика кризисных ситуаций организации, в которую входит мониторинг факторов, которые непосредственно воздействуют на угрозы, определение коэффициентов-индикаторов и их пороговых значений экономической безопасности.

Таким образом, каждое предприятия имеет определенные индивидуальные черты для экономической безопасности. Необходимо обеспечивать экономическую безопасность предприятия только комплексно, сформировав собственную систему экономической безопасности, определив факторы, влияющих на нее, создав методы и приемы для защиты экономических интересов. Невозможно полностью обеспечить защиту предприятия от внутренних и внешних факторов, так как предприятие не может оказывать влияние на внешнюю среду, но возможно сформировать систему экономической безопасности, которая позволяла бы предотвращать проблемы.[13, с.815]

1.2 Классификация угроз экономической безопасности

Для осуществления точного анализа, а также для выделения наиболее корректных и полных классификаций угроз экономической безопасности необходимо четко разграничивать между собой такие понятия, используемые в научной литературе, как «риск», «опасность» и «угроза». Немаловажным в процессе разграничения является выявление отличительных черт данных понятий, а также определение причинно–следственных связей между ними, условий и ситуаций их возможного возникновения и функционирования. Если рассматривать выше указанные понятия в бытовом аспекте, различий между ними может не наблюдаться. Но с другой стороны, с позиции экономической безопасности, риски, опасности и угрозы могут выступать как разнородные характеристики одной и той же категории. Поэтому, прежде чем перейти к непосредственному выделению классификаций стоит рассмотреть каждое понятие по отдельности.

Понятие риска можно охарактеризовать как возможность наступления неблагоприятных событий в процессе деятельности экономического субъекта. При наличии фактора риска с большой вероятностью складывается ситуация, благоприятная для появления опасности.

Категория опасности представляет собой возможность негативных воздействий на экономический субъект, в результате влекущие за собой причинение ущерба, и как следствие, ухудшение состояния данного субъекта в целом. К основным источникам опасности можно отнести условия, дающие возможность обнаружения вредоносных свойств рассматриваемого экономического субъекта, отрицательно влияющих на его функционирование.

Наконец, угроза, как наиболее конкретная форма опасности, непосредственно оказывает негативное воздействие на экономический субъект. В ходе рассмотрения данных понятий можно было заметить некоторую причинно–следственную связь между ними, так называемую последовательность, поэтапность процесса появления угрозы. Таким образом, согласно данной последовательности, на первом этапе происходит появление риска, что впоследствии является причиной возможных отрицательных воздействий на экономический субъект. Следующим этапом является возникновение опасной ситуации, где с довольно большой вероятностью могут наступить негативные воздействия. Затем, в конечном итоге, формируется реальная угроза, представляющая собой наивысшую степень опасности и возможности причинения серьезного ущерба с последующим возникновением серьезных последствий. Таким образом, угроза экономической безопасности представляет собой завершённую конечную стадию опасности и риска, включающую в себя совокупность условий и факторов, препятствующих реализации экономических интересов субъекта, а также создающих возможность негативного на него воздействия и последующего причинения ущерба.

Итак, для обеспечения устойчивого и эффективного функционирования экономического субъекта, а также для осуществления его экономического потенциала необходимо проведение сравнительного анализа, а также использование методов прогнозирования, предупреждения, предотвращения и минимизации последствий как реальных, так и потенциальных угроз

экономической безопасности, применяющихся на основе существующих классификаций.

Далее, необходимо рассмотреть те классификации угроз экономической безопасности, в основе которых лежат, а также источниками которых являются такие понятия, как внутренние и внешние угрозы, рассматриваемые ранее как неотвратимые параметры в модели создания и обеспечения эффективной системы экономической безопасности страны.

Таким образом, на сегодняшний день, наиболее существенными внешними угрозами экономической безопасности Российской Федерации можно назвать следующие:

1) высокий уровень внешнего государственного долга и связанное с этим увеличение расходов бюджета на его погашение, усиление попыток его использования для воздействия на принятие экономических политических решений;

2) приобретение иностранными фирмами российских предприятий в целях вытеснения отечественной продукции, как с внешнего, так и с внутреннего рынка России;

3) высокий уровень зависимости России от импорта многих видов продукции;

4) дискриминационные меры зарубежных стран или их сообществ во внешне-экономических отношениях с Россией;

5) недостаточный экспортный и валютный контроль;

6) нарастающая зависимость всех важнейших сфер российской экономики от внешнеэкономической конъюнктуры;

7) «утечка умов» за границу;

8) развитие механизмов нелегального вывода капитала за рубеж.

К основным внутренним угрозам экономической безопасности России стратегией национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года, утвержденной указом Президента РФ от 31 декабря 2015 года № 638, были отнесены следующие угрозы:

- 1) значительное сокращение валового внутреннего продукта;
- 2) снижение инвестиционной, инновационной активности, научно–технического потенциала;
- 3) ухудшение ситуации в аграрном секторе;
- 4) дестабилизация банковской системы;
- 5) увеличение внешнего и внутреннего государственного долга;
- 6) преобладание в поставках на экспорт топливно–сырьевой и энергетической составляющих;
- 7) преобладание в поставках на импорт продовольственной составляющей, включая предметы первой необходимости.

Помимо классификаций экономических угроз на уровне государства, стоит также рассмотреть классификацию угроз экономической безопасности предприятия, как непосредственного составного элемента российской экономики.

На рисунке 1 показана классификация угроз экономической безопасности предприятия.



Рисунок 1 – Классификация угроз экономической безопасности предприятия

Поскольку объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является одна из ведущих компаний в сфере телекоммуникаций, нельзя не отметить присущие данной сфере следующие угрозы экономической безопасности:

1) спады и замедление экономического роста в странах присутствия организации;

2) макроэкономическая и социально–политическая нестабильность в странах присутствия организации;

3) кризис финансовых рынков;

4) внешние ограничения и санкции;

5) возникновение дополнительной налоговой нагрузки в результате частых изменений налогового законодательства в странах присутствия организации;

6) возникновения дополнительных затрат со стороны организации в результате частых изменений законодательства в области телекоммуникаций и услуг связи;

7) применение в отношении организации санкций уголовного или гражданско–правового характера в результате нарушений требований законодательства стран, на территории которых действует данная организация;

8) недобросовестная конкуренция и промышленный шпионаж;

9) монополизация рынков;

10) противозаконная деятельность юридических лиц в области формирования, использования и распространения информации;

11) наступление дефолта в результате невыполнения положений договоров займа;

12) несанкционированный доступ к конфиденциальной информации предпринимателей–конкурентов;

13) снижение пропускной способности сети в результате несвоевременного продления прав на используемые радиочастоты;

14) возникновение технологических сбоев при обслуживании сети вследствие системной неисправности или аварии;

15) загрязнение окружающей среды за счет технологических сбоев или аварий оборудования предприятия;

16) невозможность поддержания роста абонентской базы вследствие усиления конкуренции на рынках присутствия организации;

17) неудачное инвестирование денежных средств;

18) недостаточная развитость торговой сети организации.

Итак, на настоящий момент времени было сформировано множество различных классификаций, образующих систему и включающих в себя достаточно длинный перечень всевозможных угроз экономической безопасности. Стоит отметить, что для осуществления полного и точного анализа существующих угроз и их классификаций на современном этапе необходимо в большей степени использовать комплексный подход при изучении их взаимосвязи и динамики. Данная необходимость обуславливается характером сложившейся на сегодняшний день системы угроз экономической безопасности, подразумевающей, что наступление одной угрозы непременно порождает другую угрозу, впоследствии усиливая общее негативное воздействие на деятельность экономического субъекта.

Наибольшее значение при этом отводится внутренним угрозам, влияющим на качество жизни населения. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что для создания эффективной системы экономической безопасности на различных уровнях, способной предупреждать и предотвращать появление угроз, а также снижать степень негативных последствий, необходимо регулярно и тщательно проводить оценку и анализ динамики существующих угроз экономической безопасности и их классификаций.

1.3 Экономическая безопасность в отрасли оказания услуг сотовой связи

В настоящее время информационные технологии играют значительную роль во всех сферах экономической деятельности, а также жизнедеятельности широких групп населения в последние годы в России, что обусловило высокую значимость в национальной экономике предприятий, оказывающие услуги сотовой связи.

Рынок сотовой связи – это сфера обращения или совокупность актов купли–продажи товаров и услуг сотовой связи удовлетворяющих потребности отдельных лиц, групп лиц и организаций в продвижении информации. Согласно другому определению, под рынком сотовой связи понимаются экономические отношения, связанные с обменом товаров и услуг сотовой связи, в результате которых формируются спрос, предложение и цена в данной отрасли. В связи с отраслевыми особенностями отрасль связи имеет специфические черты. Первая черта связана со спецификой продукта, не имеющего материальной формы, который представляет собой конечный полезный эффект процесса передачи сообщений и информации от отправителя к пользователю.

Следующая особенность связана с первой и обусловлена неразрывностью во времени потребления продуктов связи и процесса их производства.

Третья особенность отрасли связана с перемещением информации в пространстве, в отличие от промышленности, где предмет труда подлежит материальному изменению, а после этого, относясь к сфере обращения, становятся товаром и только через некоторое время используется пользователем.

Таким образом, вышеперечисленные особенности отрасли связи формируют тарифную политику операторов сотовой связи.

По основным операторам связи, занимающих ведущие позиции на российском рынке, можно судить о тенденциях их развития. При этом, в отношении более мелких компаний и региональных операторов проецирование данных тенденций представляется относительно правомерным, поскольку, не смотря на

существенные различия экономического характера (прежде всего, масштабы деятельности), основные параметры тарифного регулирования и использования технических мощностей соответствуют состоянию вышеуказанных компаний. [15,с.68–75] С другой стороны, крупнейшие компании играют доминирующую роль по отношению к другим участникам рынка, и поэтому их развитие является определяющей тенденцией для более мелких компаний, находящихся от них в организационно–экономической и технико–технологической зависимости.

1.4 Стратегия как основной элемент экономической безопасности

Сущность стратегии компании сотовой связи подвергается изменению в современных условиях при росте информатизации общества и достижении рынка сотовой связи стадии зрелости.

Актуальность исследования сущности современной стратегии сотовой связи обусловлена рядом причин. Первой причиной является порядок предоставления потребителю услуг сотовой связи. Выбор оператора сотовой связи потребителем обуславливается долгосрочным сотрудничеством. Вторая причина характеризуется рынком услуг сотовой связи, который на современном этапе является зрелым, его экстенсивный рост уже не возможен, и компании сотовой связи формируют коммуникации с существующими клиентами. Третьей причиной является быстрое развитие информационно–коммуникационных технологий, и вследствие этого изменяется потребительское поведение, которое требует нового подхода к формированию маркетинговых коммуникаций компаний сотовой связи.

Таким образом, стратегия играет важную роль, и является основным элементом экономической безопасности предприятия.

Существует много различных трактовок понятия стратегия.

Так как современный рынок сотовой связи характеризуется жесткой конкуренции, то возникает задача удержания своих композиций на рынке и

сохранения эффективности деятельности. При этом разработка грамотной стратегии требует правильных действий и определенного логического подхода при принятии решений. На рынке сотовой связи существует жесткая конкуренция и наиболее известными операторами в России являются: ПАО «МТС», ПАО «Мегафон», ПАО «ВымпелКом». В России есть множество региональных операторов связи, которые в свою очередь стремятся вытеснить гигантов.

В зависимости от того какую роль играют операторы на рынке сотовой связи существуют определенные стратегии компаний:

- стратегия дифференциации, при которой конкурентное преимущество достигается за счет высокого качества и особых потребительских черт товара, надежности и безопасности в эксплуатации, существования сопутствующих услуг, не предоставляемых другими компаниями, а также создание условий узнаваемости товара на рынке и выделение в качестве единственного;

- стратегия снижения издержек подразумевает экономное использование ресурсов, разработку более дешевых товаров, преимущественное право на дешевое сырье, оптимизацию системы управления и модернизации технологий;

- стратегия концентрации предполагает выделение специфического сегмента рынка через низкие цены или уникальное торговое предложение. Внимание компании концентрируется на определенных видах товара, которые предназначены для конкретных потребителей, при этом она контролирует свои издержки, а также компания может выиграть в конкурентной борьбе из-за хорошей репутации при обслуживании рынка, который не удовлетворен конкурентами. [28,с.7-9]

Операторы связи – это компании, предоставляющие абонентам интегрированные услуги мобильной и фиксированной связи, междугородную и международную связь, широкополосный доступ в Интернет и другие необходимые телекоммуникационные услуги. К приоритетным направлениям деятельности российских компаний сотовой связи относятся: улучшение качества предоставляемых услуг, за счет применения инновационных технологий, а также

строительство новых сетей, которые направлены на повышение уровня доступности и качества сотовой связи и доступа в Интернет.

Очевидно, что стратегические решения компаний сотовой связи могут различаться между собой, и это обусловлено особенностью рынка сотовой связи

К особым чертам относится, например, высокие темпы развития и весомый запас роста этого рынка. Однако существуют нерешенные некоторые проблемы, которые могут воспрепятствовать дальнейшему развитию российских компаний сотовой связи. Невозможность точно делать прогнозы развития рынка и сложность подсчетов реальной абонентской базы относятся к существенным проблемам российских операторов сотовой связи. Суммарная абонентская база России по данным исследования АСМ–Consulting, к концу 2016 года составила 255,59 миллиона, что превышает население страны. Что сказывается на уровне проникновения, который превышает 100%, реальный же уровень проникновения не превышает 85%. Такая обстановка рынка может только в одном случае, когда один человек является абонентом сразу нескольких операторов. Это зачастую, связано с проведением сотовыми компаниями рекламных мероприятий, предоставлением услуг связи с какими–либо бонусами или скидками. Но при этом клиент может одновременно активно пользоваться услугами разных операторов сотовой связи. Основополагающими абонентской базы являются три показателя: учет заключенных контрактов между абонентом и оператором, по которому последний выполняет свои обязательства; учет только активно используемых SIM–карт; учет непосредственно клиентов. При этом полученные результаты расчета абонентской базы будут различаться.

Количество людей, являющихся абонентами, определяют независимые аналитики. В это же число зачастую входят и неактивные абоненты, то есть те абоненты, которые не используют в течение нескольких недель или месяцев свой сотовый номер конкретного оператора. Поэтому из–за разницы между числом реальных и неактивных абонентов возникает погрешность в вычислении абонентской базы и тем самым наносит вред имиджу сотовому оператору, ведь

один из основных показателей деятельности компании сотовой связи – это средний доход от одного абонента в месяц (ARPU).

Вследствие существования неактивных абонентов показатель ARPU автоматически занижается, так как абонентская база завышена. Эта ситуация является одной из серьезных проблем сотовых компаний. Крупнейшие сотовые компании решают данную проблему за счет исключения неактивных абонентов из абонентской базы. Так же компании сотовой связи могут повысить свой ARPU, за счет предложения абонентам большего количества дополнительных услуг, и стимулирования их использования.

Увеличивая показатель ARPU, операторы могут увеличить свою капитализацию, которая по этой причине несколько занижена.

Вывод по разделу один.

Таким образом, каждое предприятия имеет определенные индивидуальные черты для экономической безопасности. Необходимо обеспечивать экономическую безопасность предприятия только комплексно, сформировав собственную систему экономической безопасности, определив факторы, влияющих на нее, создав методы и приемы для защиты экономических интересов. Невозможно полностью обеспечить защиту предприятия от внутренних и внешних факторов, так как предприятие не может оказывать влияние на внешнюю среду, но возможно сформировать систему экономической безопасности, которая позволяла бы предотвращать проблемы.

Для создания эффективной системы экономической безопасности на различных уровнях, способной предупреждать и предотвращать появление угроз, а также снижать степень негативных последствий, необходимо регулярно и тщательно проводить оценку и анализ динамики существующих угроз экономической безопасности и их классификаций.

Стратегия играет важную роль и является основным элементом экономической безопасности предприятия. Так как современный рынок сотовой связи характеризуется жесткой конкуренцией, то возникает задача удержания

своих композиций на рынке и сохранения эффективности деятельности. При этом разработка грамотной стратегии требует правильных действий и определенного логического подхода при принятии решений.[30,с.76]

2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ПАО «МТС»

2.1 Краткая характеристика компании, определение границы рынка и его особенностей

Как закрытое акционерное общество компания «Мобильные ТелеСистемы», далее именуемое «Общество», была образована Московской городской телефонной сетью (МГТС), DeutscheTelecom (DeTeMobil), Siemens и еще несколькими акционерами в октябре 1993 года. В дальнейшем, в результате слияния ЗАО «МТС» и ЗАО «РТК» было образовано открытое акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы», зарегистрированное Государственной регистрационной палатой при Министерстве юстиции Российской Федерации 1 марта 2000 года. Позднее, было принято решение об изменении полного фирменного наименования Общества, в соответствии с которым название было изменено на Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы». На рисунке 2 представлены лидеры по количеству рынка.

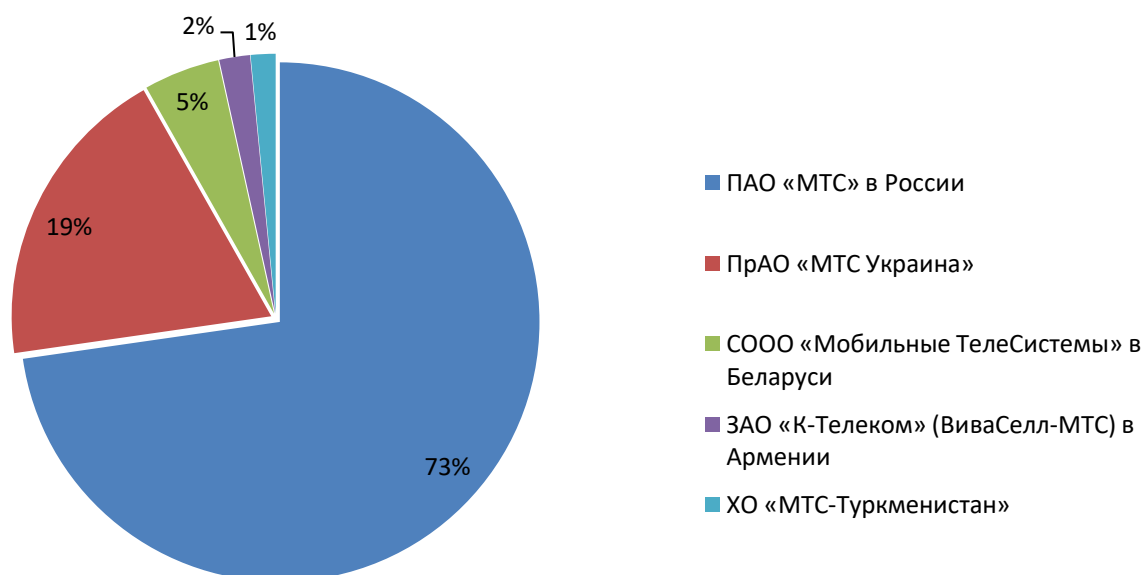


Рисунок 2 – Лидеры по количеству абонентов

В России, Украине, Беларуси, Армении и Туркменистане услугами мобильной связи Группы МТС пользуются около 110 миллионов абонентов. На российском рынке мобильного бизнеса МТС – традиционный лидер по количеству абонентов, выручке и рентабельности бизнеса. ПАО «МТС» с дочерними компаниями обслуживает в России 80 миллионов абонентов; ПрАО «МТС Украина» в Украине – около 21 миллиона; СООО «Мобильные ТелеСистемы» в Беларуси – 5,2 миллиона; ЗАО «К–Телеком» (ВиваСелл–МТС) в Армении – 2,1 миллиона; ХО «МТС–Туркменистан» в Туркменистане – 1,7 миллиона абонентов. Предоставляя инновационные услуги и решения, МТС вносит значимый вклад в экономический рост и улучшение качества жизни десятков миллионов людей. ПАО «МТС» оказывает высококачественные услуги голосовой связи, передачи данных и скоростного доступа в интернет, предлагаются новые тарифные планы и инновационные сервисы, отвечающие разнообразным потребностям широкого круга частных и корпоративных абонентов. Благодаря обширной зоне покрытия сети и роуминговым соглашениям абоненты МТС остаются на связи практически во всех странах мира, а интернет роуминг доступен в более чем 200 странах. Территория с абонентским доступом связи LTE достигает 76 регионов.

Предприятие зарегистрировано по юридическому адресу: Российская Федерация, 109147, город Москва, улица Марксистская, дом 4. Общество создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах» № 208–ФЗ (от 26 декабря 1995 года), иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Уставом ПАО «МТС».

Основной целью хозяйственной деятельности Общества является извлечение прибыли. Для достижения этой цели Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) деятельность в области подвижной телефонной связи;
- 2) деятельность в области фиксированной телефонной связи;
- 3) деятельность в области передачи данных;

- 4) деятельность в области телематических услуг связи;
- 5) деятельность в области кабельного телерадиовещания;
- 6) сотрудничество с национальными и/или международными операторами Глобальной системы мобильной связи (ГСМ) на территории Российской Федерации и за ее пределами для обеспечения оптимального уровня обслуживания клиентов Общества;
- 7) сотрудничество с конкретными операторами телефонных сетей в г. Москве и Российской Федерации, также как и с операторами международных сетей связи;
- 8) осуществление расчетов с клиентами, а также коммерческое и финансовое управление сетью в соответствии с принятой международной практикой;
- 9) осуществление и маркетинг дополнительных услуг подвижных систем связи;
- 10) импорт, продажа, сдача в аренду, установка и техническое обслуживание оконечных устройств и соответствующих приспособлений;
- 11) эксплуатация и техническое обслуживание контрольного оборудования для сетей ГСМ;
- 12) защита сведений, составляющих государственную тайну в соответствии с действующим законодательством РФ;
- 13) проведение работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну, осуществление мероприятий и (или) оказание услуг в области защиты государственной тайны;
- 14) ведение любой иной деятельности в соответствии с решениями Совета директоров, способствующей достижению основных целей.

Также, Общество вправе осуществлять любые другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством РФ. Виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются на основании соответствующих лицензий. Таким образом, компания оказывает высококачественные услуги сотовой связи, услуги проводной телефонной связи, скоростного доступа в интернет, кабельного, мобильного, цифрового и спутникового телевидения,

предлагает новые тарифные планы и инновационные сервисы, способные отвечать всевозможным различным потребностям широкого круга абонентов.

«Сегодня МТС – успешная мультисервисная дата – ориентированная компания, представляющая абонентам уникальные конвергентные продукты и услуги на основе передовых технических решений. Стратегия развития компании направлена на укрепление лидерства на российском телекоммуникационном рынке за счет роста проникновения услуг мобильного интернета, диверсификации услуг, повышения операционной эффективности и инвестиционной привлекательности компании для акционеров». Для того чтобы достичь этих результатов компания «МТС» активно строит высокоскоростные мобильные сети и развивает собственную транспортную инфраструктуру, активно развивает навигационные и телематические сервисы, М2М–решения, находящие широкое применение в различных отраслях экономики, осваивает новые направления бизнеса, предлагая услуги электронного документооборота и решения на основе облачных вычислений. В тесной кооперации с «МТС Банком» компания оказывает банковские и финансовые услуги в своей розничной сети, развивает сервисы мобильной коммерции и бесконтактных платежей на основе технологии NFC.

Среди операторов «большой тройки» компания «МТС» относится к лидеру по абсолютным значениям выручки. ПАО «МТС» является одной из компаний, которая входит в 10 крупнейших компаний мобильных операторов мира по размеру абонентской базы. С июня 2000 года акции компании котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже. Границы рынка действия компании «МТС» не ограничиваются административными границами субъектов РФ. К основным особенностям данного рынка относятся следующие:

- 1) создаваемый продукт не имеет вещественной формы, а представляет собой конечный полезный эффект процесса передачи информации;
- 2) неотделимость во времени процесса потребления услуги связи от процесса производства;

3) неравномерность поступления нагрузки по часам суток, дням недели, месяцам и так далее;

4) особые требования к качеству предоставляемых услуг.

МТС уделяет приоритетное внимание сервису и обслуживанию абонентов. Компания обладает большой розничной сетью, представленной более чем 4000 салонами, а также располагает широкой дилерской сетью пунктов продаж по всей стране.

Ранее ПАО «МТС» применяло стратегию «3i», где основными элементами были:

1) интеграция;

2) интернет;

3) инновации.

Теперь же деятельность компании ПАО «МТС» имеет своей основой стратегическую концепцию «3Д: Данные. Дифференциация. Дивиденды», где:

1) первый элемент — «Данные» — это тот сегмент, который в настоящее время является основным источником роста телекоммуникационного рынка. Под этим понятием подразумевается не только процесс и технология передачи данных, но также и широкий сектор клиентского опыта, затрагивающий каждую сферу человеческой деятельности в современном информационном мире;

2) второй элемент — «Дифференциация» — был сформулирован с целью выхода компании за рамки обычного телекоммуникационного оператора, и добавить в сферу своей активности не только полный спектр услуг связи, но и схожие направления, такие как финансовые услуги, геолокационные, облачные сервисы, абонентское оборудование, телевидение, контент и пр;

3) третий элемент — «Дивиденды» — отражает особое внимание, уделяемое созданию и поддержанию стабильной доходности для акционеров.

Реализуя стратегию «3Д», МТС строит мультидиапазонные и технейтральные сети мобильной связи стандарта LTE и LTE-Advanced с пиковыми скоростями передачи данных до 187 Мбит/с. В 2015 году МТС первым среди российских

операторов связи запустил сети LTE во всех 83 регионах присутствия, а в 2016 году – первую в России сеть LTE AdvancedPro со скоростью передачи данных до 700 Мбит/сек. МТС развивает собственную транспортную инфраструктуру, обладая в России сетью волоконно–оптических линий связи протяженностью 213 тысяч километров.

МТС активно осваивает новые направления бизнеса – совместно с МТС Банком (бывшим МБРР) предлагает передовые комплексные решения на стыке банковской и телекоммуникационной сфер – оказывает банковские и финансовые услуги в своей розничной сети, развивает сервисы мобильной коммерции и бесконтактных платежей на основе технологии NFC. МТС также запустила мультимедийный развлекательный портал Stream.ru (ранее Omlet.ru) – универсальный интерактивный магазин с широким выбором лицензионного видео контента.

МТС дает индивидуальным абонентам различные цены с упором в использование подвижной сети интернет; оптимизирующие функции, разрешающие соблюдать экономию в взаимосвязи в роуминге; современные подвижные сервисы и дополнения, расширяющие способности юзеров; обслуживание зафиксированного сети интернет, проводного и спутникового TV. Посредством своей отдельной линии, а кроме того участвуя в капитале OZON Holdings, большого игрока отечественного торгового Интернет–торговли, МТС дает обширный подбор абонентских приборов с целью допуска в онлайн, а кроме того свою брендированную линейку общедоступных телефонов.

Обладая сильной экспертизой в ИТ, МТС расширяет пользовательскую цифровую экосистему OTT, IP и облачных сервисов: сегодня свыше 7,3 миллиона абонентов пользуются мобильными брендированными приложениями МТС.

МТС стремительно диверсифицирует предпринимательство, осваивая новейшие тенденции. В партнерстве с МТС Банком предприятие дает банковские и экономические обслуживание в салонах взаимосвязи, а кроме того экономические сервисы и дополнения в подвижных аппаратах. В настоящее время

приблизительно 16 млн. людей либо 20% абонентов МТС в Российской Федерации используют экономическими предложениями. МТС – руководитель в секторе межмашинных сочетаний (M2M) в Российской Федерации с максимальной 40%–праведник частью торго согласно числу SIM–мушан. С получением в 2015 г. ОБЩЕСТВО «ЭнвижнГруп» МТС проявляет обслуживание целой интеграции с целью удовлетворение запроса коллективного и правительственного разделов в групповые телевизор– и ИТ–постановления. Трансформируясь в ИТ–фирму, МТС наравне с системой сеток взаимосвязи и ШПД поставляет покупателям разнообразные постановления в области сети интернет предметов, автоматизированного управления и пасмурных вычислений, созыва, обрабатывания и сохранения сведений, прогноза, навигации, защиты, информативной защищенности, электрического документооборота. Для изучения многообещающих течений и форсирования пуска новейших товаров и услуг в фирмы функционирует Орган инноваций, связывающий экспертов Категории МТС. Предприятие непосредственно сотрудничает с основными всемирными изготовителями телекоммуникационного оснащения и тестируют новейшие технологические процессы сверхбыстрый передачи сведений 5G и IoT.

МТС – единственный с основных отечественных нанимателей в Российской Федерации. В фирмах Категории в базарах пребывания трудятся больше 69 тыс. людей, в МТС в Российской Федерации – приблизительно 29 тыс. людей. Предприятие обычно вступает в вершина – 5 ранга более заманчивых отечественных нанимателей.

Компания стремительно принимает участие в общественных программках и филантропических планах, нацеленных в помощь незащищённых кругов жителей, терапия пациентов ребенка, формирование младенческого творчества. Каждый год программами благотворительности и коллективной общественной ответственности МТС объято больше 10 миллионов людей. МТС – неизменный руководитель в русском торге подвижной взаимосвязи согласно безусловным значениям спасения, OIBDA, маржи OIBDA – в 2016 г.

данные характеристики собрали в соответствии с этим 103,8 млрд руб., 41,0 млрд руб. и 39,6%. Консолидированная прибыль Категории МТС увеличилась в 2016 г. в 2,1% вплоть до 435,7 млрд руб., обойдя динамику основных базаров пребывания, а откорректированный коэффициент OIBDA собрал 169,3 млрд руб. МТС считается одной с фирм – «лазурных фишек» отечественного торгового промоакций и вступает в количество основных подвижных операторов общества согласно объему абонентской основы. С июня 2000 года промоакции МТС котируются в Нью-йоркской фондовой бирже около кодом MBT. Наикрупнейшим акционером ПАО «МТС» считается ПАО АФК «Концепция», что с учетом непрямого роли посредством подконтрольные фирмы обладает 51,11% промоакций оператора, другие 48,88% промоакций пребывают в независимом вращении.

Отраслевые конкуренты. По данным на 2017 год в отрасли телекоммуникаций представлены следующие наиболее крупные компании: ПАО «МТС», ПАО «ВымпелКом» (Билайн), ПАО «МегаФон», ООО «Т2 РТК Холдинг» (Tele2), «Yota» и другие которые представлены на рисунке 3.

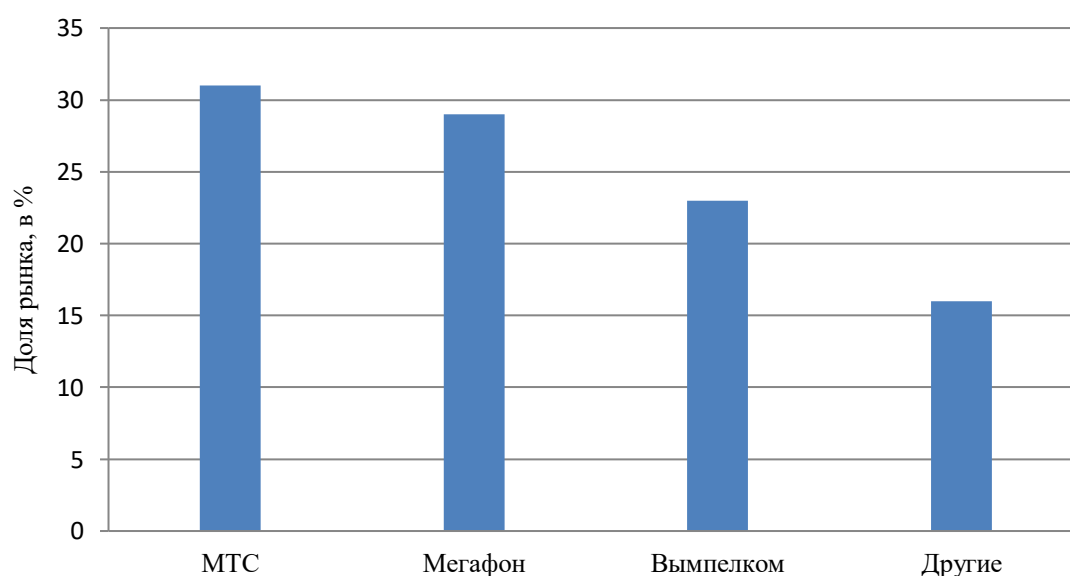


Рисунок 3 – Доля рынка основных крупных игроков телекоммуникаций

На текущий момент выделяют три крупных игрока на рынке телекоммуникаций: МТС, Вымпелком и Мегафон. Уровень конкуренции среди данных компаний – высокий. По данным за 2017 год «МТС» занимает наибольшую долю рынка (31%), второе место – «Мегафон» (29%), третье – «Вымпелком» (23%). Остальные операторы составляют 16%. Рассмотрим разницу в выручке и прибыли компаний–конкурентов, образующих большую тройку, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные финансовые показатели компаний «Большой тройки» в сфере телекоммуникаций.

Показатель	МТС	Мегафон	Вымпелком
Выручка от продажи, рубли	442,9	321,8	327,5
Чистая прибыль, рубли	56	20,52	7,6
Чистые активы, рубли	37,2	149,6	108,2

По результатам таблицы 2 можно сказать, что МТС является абсолютным лидером по выручке от продажи и чистой прибыли. Так по показателю выручки от продажи МТС опережает Мегафон на 17%, Вымпелком на 15%, а по показателю чистой прибыли – Мегафон на 38%, Вымпелком на 156%. Однако, по количеству чистых активов МТС занимает третье место уступая Мегафону.

При оценке экономического положения в долговременную перспективу доводится оценка текстуры ключей уровень связи компании с наружных трейдеров и заимодавцев и пр. Предоставляется оценка динамики вложений из–за предшествующие года и в будущность с определением производительности данных вложений. Кроме этого, способен являться повергнута анализ официальный активности компании, аспектами каковой считаются масштаб базаров реализована продукта, в том числе присутствие поставок в вывоз, репутацию компании, выражающуюся, в частности, в известности покупателей,

употребляющих предложениями компании, и др.; степень исполнения плановых характеристик, предоставления установленных темпов их увеличения (уменьшения); степень производительности и пользования ресурсов компании.

На сегодняшний день в отрасли телекоммуникаций ПАО «МТС» является одной из самых успешных мультисервисных компаний, предоставляющих абонентам уникальные продукты и услуги на основе передовых технологических решений, что оказывает стратегическое значение для развития нашей страны, а также для решения широкого спектра повседневных и бизнес-задач каждого человека.

2.2 Анализ внешней среды ПАО «МТС»

Анализ внешней среды можно провести с помощью такого стратегического инструмента как PEST-анализ.

PEST – анализ простой и широко используемый инструмент, выявляющий внешние факторы: политические, экономические, социальные и технологические, которые оказывают прямое воздействие на деятельность хозяйствующего субъекта.

Данный анализ необходим для более эффективного использования экономических ресурсов ПАО «МТС». PEST анализ включает в себя 4 раздела:

- политический (P);
- экономический (E);
- социальный(S);
- технологический(T).

Факторы внешней среды оцениваются по пятибалльной шкале.

- сильное влияние (5 баллов);
- среднее влияние (4 балла);
- влияние ниже среднего (3 балла);
- слабое влияние (2балла);

- очень слабое влияние (1балл);
- отсутствие влияние фактора на хозяйствующий субъект (0 баллов)

Результаты анализа макроэкономических сред представлен в таблице 3

Таблица 3 – PEST анализ рынка

Политические факторы		Экономические факторы	
1. Повышение налогов	4	1. Экономический кризис и снижение доходов населения	5
2. Количественные и качественные ограничения на импорт	2	2. Значительные колебания курса валют	4
3. Внесение новых законов, неблагоприятно влияющих на деятельность компании	5	3. Повышение уровня безработицы	3
Социальные факторы		Технологические факторы	
1. Слабый уровень развития образования и здравоохранительной сферы	2	1. Быстрое развитие технологий	3
2. Требование значительного повышения качества услуг	3	2. Низкая степень доступа большого числа населения к современным технологиям из-за их высокой стоимости	3
3. Изменение образа жизни потребителей, впоследствии снижение необходимых услуг сотовой связи	2	3. Высокие затраты на новые технологии	3

Таким образом, по результатам PEST-анализа можно сделать вывод, что самыми важными факторами являются:

- внесение новых законов, неблагоприятно влияющих на деятельность компании;
- экономический кризис и снижение доходов населения;
- значительные колебания курса валют.

Влияние этих факторов напрямую влияет на получение максимальной прибыли. Компании необходимо учесть их в первую очередь, для того чтобы по-прежнему входить в «большую тройку».

Политические факторы:

1) наличие в стране рыночной экономики, открывающей новые возможности для инвестиций и деятельности компании;

2) строительство новых дорог и направлений дает возможность установки все больших станций связи компании;

3) до недавнего времени политическая ситуация в стране была крайне нестабильной. Но в последние несколько лет в связи с оживлением российской экономики постепенно происходит стабилизация политической ситуации, что дает возможность предприятиям прогнозировать изменения. Значительно уменьшилась вероятность риска несения убытков из-за нестабильной политической ситуации;

4) услуги компании не являются новыми на российском рынке. Также у компании имеются лицензии на оказание услуг фиксированной связи в 48 субъектах федерации;

Экономические факторы:

1) рост платежеспособности позволил предприятию погасить задолженность перед инвесторами, увеличить нагрузки мощностей и повысить уровень продаваемых услуг. В итоге рентабельность отрасли растет, снижаются затраты, растет среднемесячная заработная плата, увеличилось число рабочих мест. Более 300 комплексных центров продаж и обслуживания и более 27 000 дилерских точек, где можно подключиться к сети;

2) рост темпов инфляции. В 2008 году, по данным Росстата, рост индекса потребительских цен составил 13,3% и впервые с 1999 года снизился выпуск продукции и услуг. А результаты опросов показывают, что в восприятии покупателей, цены на продукты питания и товары повседневного спроса выросли в среднем на 17% только за последние 3 месяца 2008 года;

3) снижение покупательской способности рубля. Уходящий 2008 год стал неоднозначным для российской национальной валюты. В первой половине года рубль чувствовал себя достаточно уверенно и укреплялся к доллару США,

который к тому времени уже ощущал на себе последствия мирового финансового кризиса. Тенденция изменилась 16 июля, после которого рубль, достигнув своего рекордного курса в 23,13руб/\$, стал стремительно терять в стоимости. На сегодняшний день (по данным на 25 декабря) рубль упал до отметки в 28,61 руб/\$, потеряв тем самым более 19% стоимости к американской валюте по сравнению с летним курсом;

4) резкое повышение курса доллара и отсутствие стабилизации. На фоне мирового финансового кризиса, начинавшегося как кризис американской ипотечной, банковской и в целом финансовой системы, все активнее обсуждается идея о необходимости поиска альтернативы доллару на место мировой резервной валюты. Ослабление доллара США против евро – главного кандидата на смену, – продолжавшееся до конца апреля 2008 года, только подстегивало эти разговоры и способствовало переводу части долларовых активов центральных банков различных стран в европейскую валюту. В то же время, объемы номинированных в долларах международных резервов Центробанков мира по-прежнему значительны, а спрос на американские казначейские обязательства на фоне падения большинства финансовых рынков остается высоким.

Социальные факторы:

1) приток молодых специалистов с легкостью осваивающих новые технологии. Заработная плата средняя и высокая производительность труда на рынке сотовой связи. Необходимость в высококвалифицированных специалистах. Большая текучесть кадров, поэтому нет возможности поддерживать постоянство кадров. Необходимо улучшать условия труда и быта для работников компании, совершенствовать систему стимулирования;

2) высокий уровень коррупции и преступности в целом по стране. Организационная культура российских предприятий на сегодняшний день не развита и находится на стадии формирования. Необходимо способствовать образованию организационной культуры предприятий, так как она повышает имидж

предприятия. Средний уровень трудовой дисциплины. Наблюдается положительная тенденция в стремлении граждан получить высшее образование;

3) министерство здравоохранения и социального развития РФ прогнозирует, что благодаря мерам по решению демографической проблемы рождаемость в России увеличится почти на 26%, сообщает РИА Новости;

4) отсутствие благоприятных экономических условий, позволяющих гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления.

Технологические факторы:

1) появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования. Чтобы оставаться конкурентоспособными, предприятия должны разрабатывать и осуществлять проекты создания новой продукции, также осуществлять мероприятия по внедрению новых технологий и приобретению нового оборудования, подбирать новых и переобучать собственных работников;

2) вложение инвестиций в усовершенствование предоставляемых услуг, улучшение качества связи и модернизацию оборудования. 28 мая 2008 года МТС объявила о запуске сети третьего поколения (3G: UMTS) в Санкт–Петербурге; летом 2008 года сеть третьего поколения появилась в: Казани, Сочи, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде; осенью 2008 года во Владивостоке и Новосибирске (тестовая эксплуатация);

3) возможность использования конкурентами современных технологий, позволяющих занять практически равное положение по ассортименту услуг и уровню затрат. «МегаФон» сдал в эксплуатацию первый в России фрагмент сети стандарта IMT–2000/UMTS(3G) на территории Санкт–Петербурга и части Ленинградской области. «Акос» вводит в коммерческую эксплуатацию технологии EDGE в г. Владивостоке, г. Находке, г. Лесозаводске, г. Дальнегорске, г. Дальнереченске, г. Фокино, г. Большой Камень, г. Спасск–Дальний.

Анализ PEST–факторов позволяет сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды носит благоприятный характер.

Наибольшую угрозу для ПАО «МТС» представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои усилия.

Рассматривая экономическую и политическую ситуацию, как в России, так и в регионе как не очень стабильную, можно в связи с этим извлечь некоторые положительные моменты. Например, можно рассчитать дальнейшие возможные экономические изменения, такие как инфляция, курсы ценных бумаг, процентные ставки банков и другие. Это позволяет более полно рассчитать тарифы, с большей выгодой использовать свои акции, прогнозируемо брать кредиты.

Относительно спокойная политическая ситуация внушает стабильность в регионе, что позволяет более смелее вкладывать средства в оборот не боясь, что они пропадут.

Чтобы был у организации дальнейший путь развития, необходимо постоянно быть в курсе всех нововведений в отрасли телекоммуникаций. И не только быть в курсе самим, но и, постоянно анализируя все эти новшества, выбирая наиболее перспективные направления – знакомить с ними своих потенциальных клиентов. Это необходимо для того, чтобы потенциальные клиенты были готовы к этим новым услугам, и не теряли время на знакомство с ними.

Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию возможности, которые оно в силах реализовать, если использует свои возможности и сильные стороны для усиления своих слабых сторон.

Выводы по разделу два.

Как закрытое акционерное общество компания «Мобильные ТелеСистемы», далее именуемое «Общество», была образована Московской городской телефонной сетью (МГТС), DeutscheTelecom (DeTeMobil), Siemens и еще несколькими акционерами в октябре 1993 года. В дальнейшем, в результате слияния ЗАО «МТС» и ЗАО «РТК» было образовано открытое акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы».

По результатам PEST–анализа можно сделать вывод, что самыми важными факторами являются:

- внесение новых законов, неблагоприятно влияющих на деятельность компании;
- экономический кризис и снижение доходов населения;
- значительные колебания курса валют.

Влияние этих факторов напрямую влияет на получение максимальной прибыли. Компании необходимо учесть их в первую очередь, для того чтобы по–прежнему входить в «большую тройку».

3 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «МТС»

3.1 Агрегированный баланс

Анализ внутренней среды организации проводится с помощью анализа финансово–хозяйственной деятельности, потому что результаты хозяйствующего субъекта в любой отрасли зависит от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов, обеспечивая жизнедеятельность юридического лица. Поэтому забота о финансах является отправным моментом и конечным результатом деятельности любого субъекта хозяйствования.

В условиях рыночной экономики эти вопросы имеют первостепенное значение. В связи с этим существенно возрастает приоритетность и роль финансового анализа, основным содержанием которого является комплексное системное изучение финансового состояния предприятия и факторов его формирования с целью оценки степени финансовых рисков и прогнозирования уровня доходности капитала.

Для начала необходимо составить агрегированный баланс предприятия, сформировывається из исходного бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках (форма 2) который представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Агрегированный баланс ПАО «МТС», в тыс. руб

Наименование позиций	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
АКТИВЫ						
1 Внеоборотные активы, в т.ч.:	367037	401401	406910	439412	473701	703681
Нематериальные активы	4294	5329	9702	12586	11674	13421
Основные средства	150187	168093	180645	173143	167765	173851
2 Оборотные активы, в т.ч.:	64071	90588	129898	47024	108338	141130
Запасы	1220	1308	758	504	376	460
Дебиторская задолженность	35227	43134	42734	28956	35635	30502
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	12239	13735	67223	9794	54228	35996
Денежные средства и денежные эквиваленты	10490	27324	14318	3943	13625	69147
Баланс (актив)	431108	491989	536809	486437	582039	844811

Окончание таблицы 4

ПАССИВЫ						
3 Капитал и резервы, в т.ч.:	118310	80913	35493	35025	112120	107428
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	206	206	206	199	200	200
Нераспределенная прибыль/непокрытый убыток	110732	73315	27894	34759	111854	141130
4 Долгосрочные обязательства в т.ч.:	2455610	282749	348945	325526	306313	556107
Заемные средства	206880	268044	331916	305894	290584	428386
Кредиторская задолженность	2455	2096	2491	4036	1599	2773
5 Краткосрочные обязательства	95679	128326	152369	125884	163606	181276
Заемные средства	33522	47087	64044	63454	88710	42449
Кредиторская задолженность	48930	70962	82107	56899	69910	52985
Баланс (пассив)	431108	491989	536809	486437	582039	844811

Агрегированный баланс компании, представленный в таблице 4, показывает соотношение основных групп – активов и пассивов. Анализ выполнен на основании данных бухгалтерской отчетности компании за 6 лет (31.12.13–31.12.18 гг.). Как видно из таблицы на конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы, что способствует замедлению оборачиваемости средств. Но одновременно увеличение нематериальных активов и основных средств, и уменьшение в балансе строки «Незавершенные капитальные вложения» говорят об осуществляемом вводе в эксплуатацию новых объектов основных средств. Компанией предполагается, что отраженные в бухгалтерской отчетности внеоборотные и оборотные активы будут погашены в процессе производственной и другой деятельности в течение одного года после отчетной даты. Основные статьи актива организации в динамике представлены на рисунке 4.

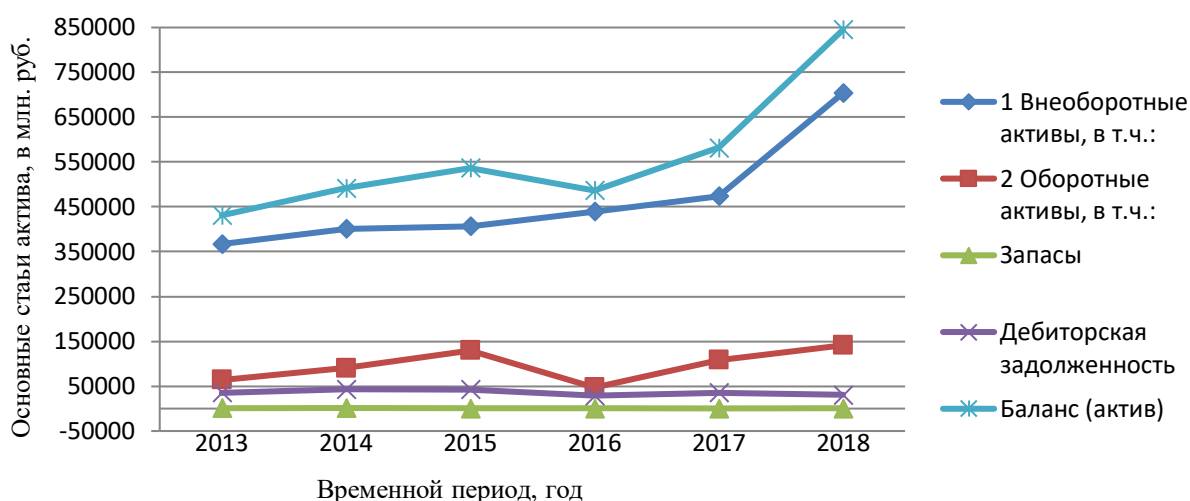


Рисунок 4 – Основные статьи актива организации в динамике.

За отчетный год объемы дебиторской задолженности снизились. Данный факт отмечается как положительный и свидетельствует об улучшении ситуации с оплатами в компании и о выборе подходящей политики продаж. ПАО «МТС» за отчетный период имеет пассивное сальдо задолженности, то есть кредиторская задолженность превышает дебиторскую. Компания финансировала свои запасы и отсрочки платежей должников за счет замедления оплаты кредиторам. Основные статьи пассива организации в динамике представлены на рисунке 5.

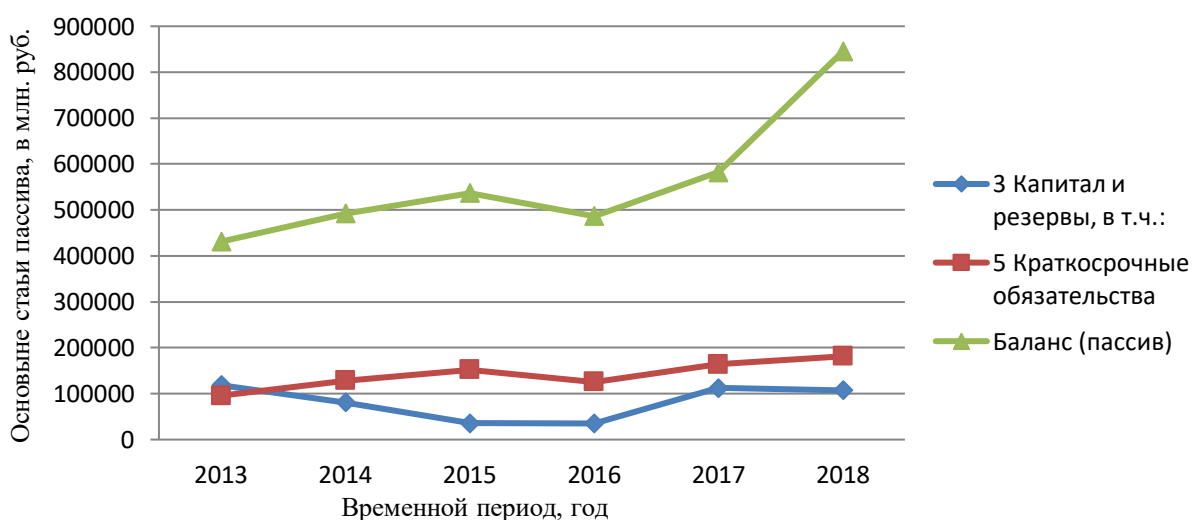


Рисунок 5 – Основные статьи пассива организации в динамике

Динамика капитала и резервов компании за шесть лет была нестабильна. Данная тенденция является отрицательной и негативно сказывается на финансовой устойчивости компании. Скорее всего, это связано с тем, что компания производила расчеты с кредиторами за счет нераспределенной прибыли прошлых лет. Из анализа структуры пассивов видно, что деятельность компании осуществляется за счет заемных средств. С каждым годом их доля увеличивалась, но тенденция изменилась в отчетном году. Это увеличение не создавало угрозы финансовой независимости компании, поскольку компания расширяла свою деятельность, а соответственно росло число потребителей услуг связи. Рост баланса также позволяет говорить о повышении платежеспособности ПАО «МТС».

3.2 Расчет коэффициента сбалансированного роста

Одним из направлений в оценке эффективности деятельности хозяйствующего субъекта является применение модели сбалансированного роста. Сбалансированный рост – это темп роста, который хозяйствующий субъект может обеспечить за счет потоков денежных средств от основной деятельности. При таком росте не остается излишков денежных средств и не образуется их дефицита в виде отрицательного потока.

Сбалансированный рост оценивается с помощью коэффициента E , рассчитывается по формуле (1) и имеет вид:

$$E = R / (G \cdot T), \quad (1)$$

где E – коэффициент сбалансированного роста;

R – отношение чистой прибыли к выручке от продаж;

G – темпы прироста выручки;

T – отношение конечных оборотных активов к выручке от продаж.

Если $E=1$, то поток денежных средств нейтрален, при $E > 1$ поток денежных средств положителен, если $E < 1$, то поток денежных средств отрицателен. В том случае, когда значение $E \geq 1$ организация сохраняет финансовую стабильность и эффективность деятельности. Расчет коэффициента сбалансированного роста представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет коэффициента сбалансированного роста

Период	Факторы сбалансированного роста			E
	R	G	T	
2012–2013	0,192	0,078	0,220	11,205
2013–2014	0,092	0,059	0,293	5,270
2014–2015	0,021	0,021	0,413	2,468
2015–2016	0,161	-0,004	0,150	-268,969
2016–2017	0,393	0,030	0,335	38,994
2017–2018	0,028	-0,008	0,324	-10,151

В 2013 году $E > 1$ следовательно денежный поток растет; организация имеет положительную тенденцию развития и функционирует эффективно;

В 2014 году $E > 1$ следовательно денежный поток растет; организация имеет положительную тенденцию развития и функционирует эффективно;

В 2015 году $E > 1$ следовательно денежный поток растет; организация имеет положительную тенденцию развития и функционирует эффективно;

В 2016 году $E < 1$ таким образом, денежный поток убывает и организация имеет отрицательную тенденцию развития и функционирует неэффективно.

В 2017 году $E > 1$ следовательно денежный поток растет; организация имеет положительную тенденцию развития и функционирует эффективно;

В 2018 году $E < 1$ таким образом, денежный поток убывает и организация имеет отрицательную тенденцию развития и функционирует неэффективно.

3.3 Определение ликвидности баланса

При определении ликвидности и платежеспособности организации проводится анализ ликвидности баланса, и оцениваются относительные показатели ликвидности и платежеспособности.

Ликвидность – способность к платежу, это наличие денежных средств или возможность их оперативно получать для удовлетворения текущих потребностей по мере их возникновения. Ликвидность означает способность организации обратить активы в наличность или получить наличные денежные средства.

Главная задача оценки ликвидности баланса – это определить величину покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

Активы в зависимости от скорости превращения в денежные средства (ликвидности) подразделяются на четыре группы:

A1 – наиболее ликвидные активы (высоко ликвидные активы). Они включают денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

A2 – быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность сроком погашения до 12 месяцев;

A3 – медленно реализуемые активы состоят из запасов, дебиторской задолженности сроком погашения более 12 месяцев, долгосрочных финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности;

A4 – труднореализуемые активы представляют собой все внеоборотные активы (I раздел баланса) кроме долгосрочных финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности.

Разбиение пассива баланса на группы происходит следующим образом (по степени срочности их возврата):

П1 – наиболее срочные пассивы, куда входят кредиторская задолженность, задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов, прочие краткосрочные обязательства;

П2 – краткосрочные пассивы, включают краткосрочные кредиты и займы (заемные средства, из раздела V «Краткосрочные обязательства»);

П3 – долгосрочные пассивы состоят из долгосрочных заемных средств (заемные средства из раздела IV «Долгосрочные обязательства»);

П4 – постоянные пассивы, включают собственный капитал предприятия.

Статья «Доходы будущих периодов» может включать в себя как отсроченные обязательства, так и отсроченные доходы, которые должны быть получены в будущем. В первом случае эта строка включается в П1, во втором сумма, отражаемая по ней, не учитывается при группировке пассива.

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой. Различают следующие виды ликвидности баланса: абсолютную ликвидность, текущую ликвидность, перспективную ликвидность.

Условие абсолютной ликвидности баланса записываются в виде совокупности следующих неравенств:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит так называемый балансирующий характер: его выполнение свидетельствует о наличии у организации собственных оборотных средств. Если любое из неравенств имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной.

Теоретически недостаток средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой, но на практике менее ликвидные средства не могут заменить более ликвидные.

Условие текущей ликвидности имеет вид:

$$(A1 + A2) \geq (П1 + П2)$$

Текущая ликвидность свидетельствует о платежеспособности организации в ближайшее время.

Условие перспективной ликвидности выглядит следующим образом:

$$A3 \geq ПЗ$$

На основе перспективной ликвидности прогнозируется долгосрочная ориентировочная платежеспособность.

Таким образом, оценку ликвидности баланса ПАО «МТС» начинаем с группировки его активов и пассивов (таблица 6):

A1 – денежные средства + финансовыеложения;

A2 – дебиторская задолженность до 12 месяцев;

A3 – дебиторская задолженность + долгосрочные финансовые вложения + запасы + доходные вложения;

A4 – внеоборотные активы – финансовые вложения – доходные вложения

П1 – кредиторская задолженность + задолженность участникам + прочие кредитные обязательства;

П2 – заемные средства из V раздела баланса;

П3 – заемные средства из IV раздела;

П4 – постоянный пассив.

Таблица 6 – Исходные данные для определения ликвидности и расчета показателей платежеспособности ПАО «МТС», в тыс. руб.

АКТИВ	Отчетные даты					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
А1–высоко ликвидные активы	161139	183625	174050	196616	241585	352470
Денежные средства	10490	27324	14318	3943	13625	69147
Финансовые вложения	150649	156301	159732	192673	227960	283323
А2–быстро реализуемые активы	35227	43134	42734	28956	35635	30502
Дебиторская задолженность краткосрочная	35227	43134	42734	28956	35635	30502
А3–медленно реализуемые активы	63711	54676	65277	52828	40208	44404
Дебеторская задолженность	35227	43134	42734	28956	35635	30502
Запасы	1220	1308	758	504	376	460
Долгосрочные финансовые вложения	27264	10234	21785	23368	4197	13442
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0
А4–труднореализуемые активы	216388	245425	249134	246739	245741	420358
Внеоборотные активы	367037	401726	408866	439413	473701	703681
Финансовые вложения (долгосроч.)	150649	156301	159732	192674	227960	283323
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 6

ПАССИВ	Отчетные даты					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
П1–наиболее срочные пассивы	48930	70731	81730	56900	69910	52985
Кредиторская задолженность	48930	70731	81730	56900	69910	52985
Прочие обязательства	0	0	0	0	0	0
П2–краткосрочные пассивы	64044	47087	33522	63454	88710	42449
Заемные средства (из 5 р б) (краткосрочные кредиты и займы)						
П3–долгосрочные пассивы:	331916	268044	206880	305895	290584	428386
Заемные средства (из 4 р б) (долгосрочные кредиты и займы)						
П4–постоянные пассивы: итог Зр. Б (капитал и резервы)	118310	81134	35812	35026	112120	107428

Вывод: У ПАО «МТС» недостаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (наиболее ликвидных активов) для погашения наиболее срочных обязательств. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (П2). В данном случае краткосрочная дебиторская задолженность покрывает среднесрочные обязательства компании не полностью. Это говорит о плохой платежеспособности компании в ближайший промежуток времени. На данный момент компания не в состоянии справиться с неожиданной ситуацией в виде требования банка срочно погасить краткосрочный кредит, или в виде требования кредиторов о возврате средств. Количество активов группы медленно реализуемых активов совершенно не соответствует группе долгосрочных пассивов. Активы ПАО «МТС» в зависимости от скорости превращения в денежные средства представлены на рисунке 6.

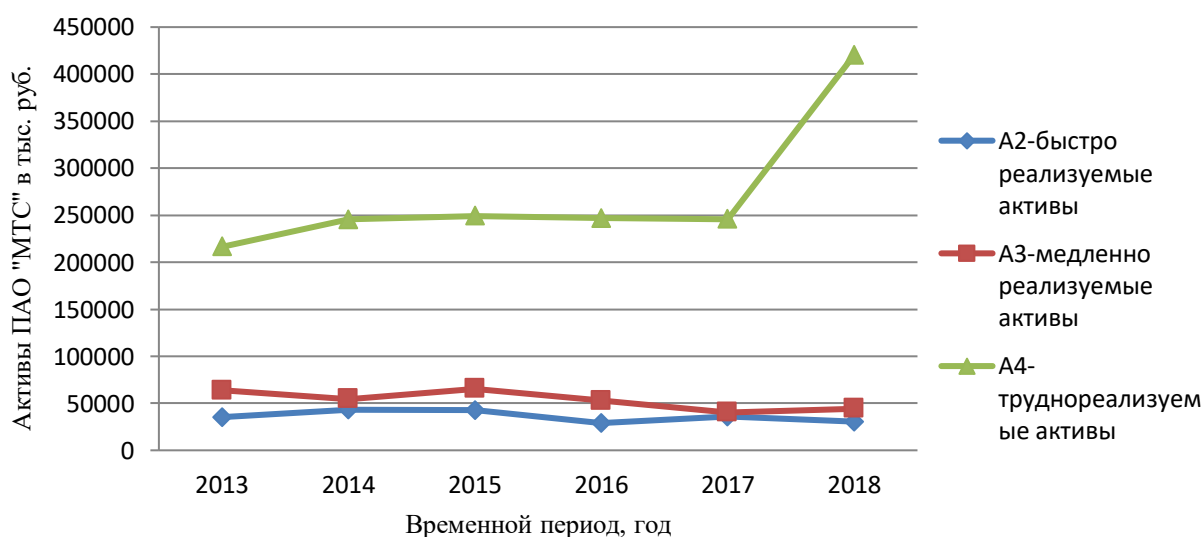


Рисунок 6 – Активы ПАО «МТС» в зависимости от скорости превращения в денежные средства

Ликвидность баланса ПАО «МТС» нарушена и начало анализируемого периода, и на конец. Это в первую очередь объясняется тем, что в компании существует недостаток собственных средств для покрытия кредиторской задолженности. Пассивы ПАО «МТС» в зависимости от скорости превращения в денежные средства представлены на рисунке 7.

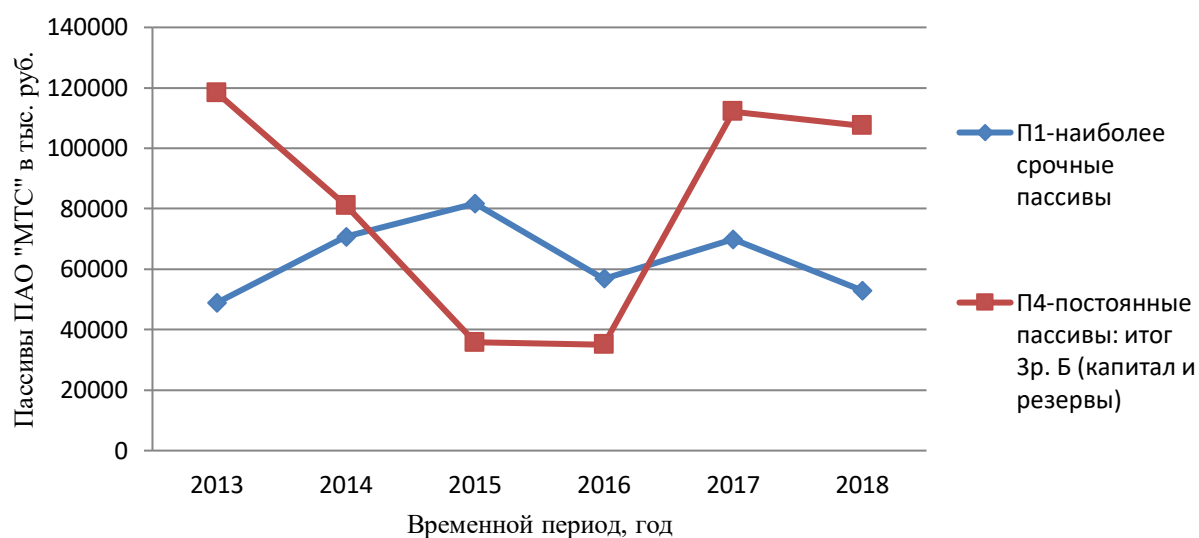


Рисунок 7– Пассивы ПАО «МТС» в зависимости от скорости превращения в денежные средства

Быстро реализуемые и медленно реализуемые активы меньше, чем требуется для покрытия краткосрочных и долгосрочных обязательств. Данная диспропорция между активами и пассивами увеличивается, что приводит к снижению ликвидности. Доля внеоборотных активов завышена и не соответствует соотношению между собственными средствами и краткосрочными обязательствами. Однако для качественной оценки платежеспособности и ликвидности организации кроме анализа ликвидности баланса требуется провести расчет относительных показателей (коэффициентов) ликвидности.

3.4 Расчет показателей ликвидности

Коэффициент абсолютной ликвидности – финансовый коэффициент, равный отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам) и рассчитывается по формуле (2). Данными для его расчета служит бухгалтерский баланс компании.

$$K_{a.l.} = A1 / (П1 + П2) \geq 0.2 \dots 0.5, \quad (2)$$

где $A1$ – наиболее ликвидные активы;

$П1$ – наиболее срочные обязательства;

$П2$ – краткосрочные пассивы.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность предприятия выполнить краткосрочные долговые обязательства, покрывая их накопленными оборотными средствами. Рассчитывается по формуле (3).

$$K_{t.l.} = A_{тек.} / (П1 + П2) \geq 1 \dots 2, \quad (3)$$

где $A_{тек.}$ = ОА (оборотные активы).

Коэффициент быстрой ликвидности характеризует способность организации погасить свои краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов. Рассчитывается по формуле (4).

$$K_{k.l.} = (A1 + A2) / (П1 + П2) \geq 0.7 \dots 1 \quad (4)$$

Показатели ликвидности ПАО «МТС» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели ликвидности ПАО «МТС»

Показатели	Отчетные даты						Нормативные значения
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Абсолютная ликвидность	1,426	1,559	1,510	1,634	1,523	3,693	$\geq 0,2 \dots 0,5$
Быстрая ликвидность	1,738	1,767	1,423	1,792	1,694	2,113	$\geq 0,7 \dots 1,0$
Текущая ликвидность	0,255	0,403	0,756	0,150	0,458	1,159	$\geq 1,0 \dots 2,0$

Динамика абсолютной ликвидности ПАО «МТС» представлены на рисунке 8.

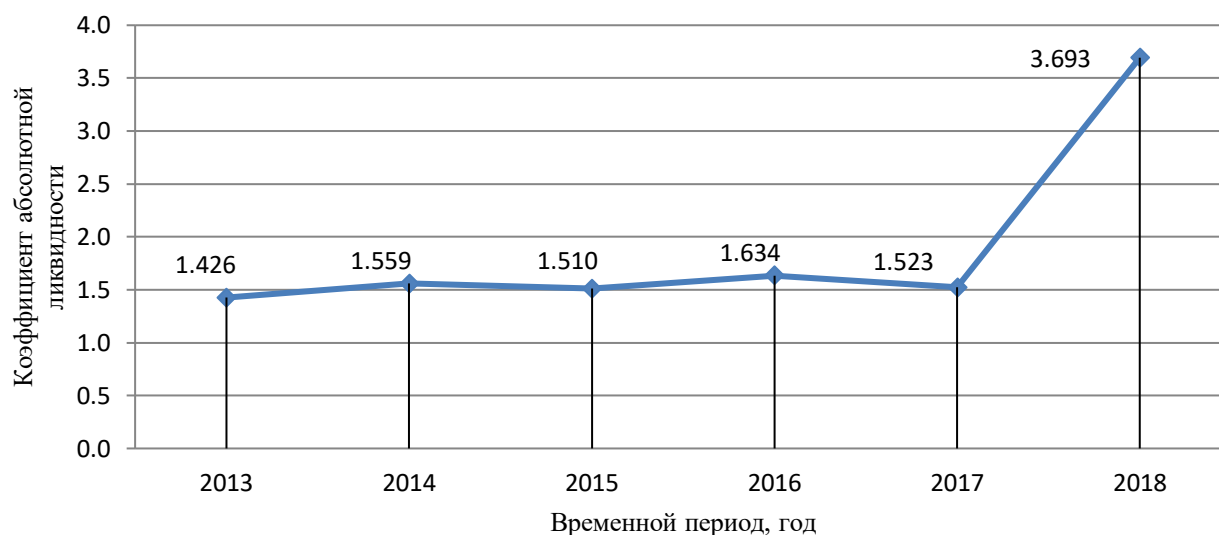


Рисунок 8– Динамика абсолютной ликвидности ПАО «МТС»

Коэффициент абсолютной ликвидности превышает норму во всех анализируемых периодах этому послужила нерациональная структура капитала, слишком высокая доля неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах. На рисунке 9 представлена динамика быстрой ликвидности ПАО «МТС».

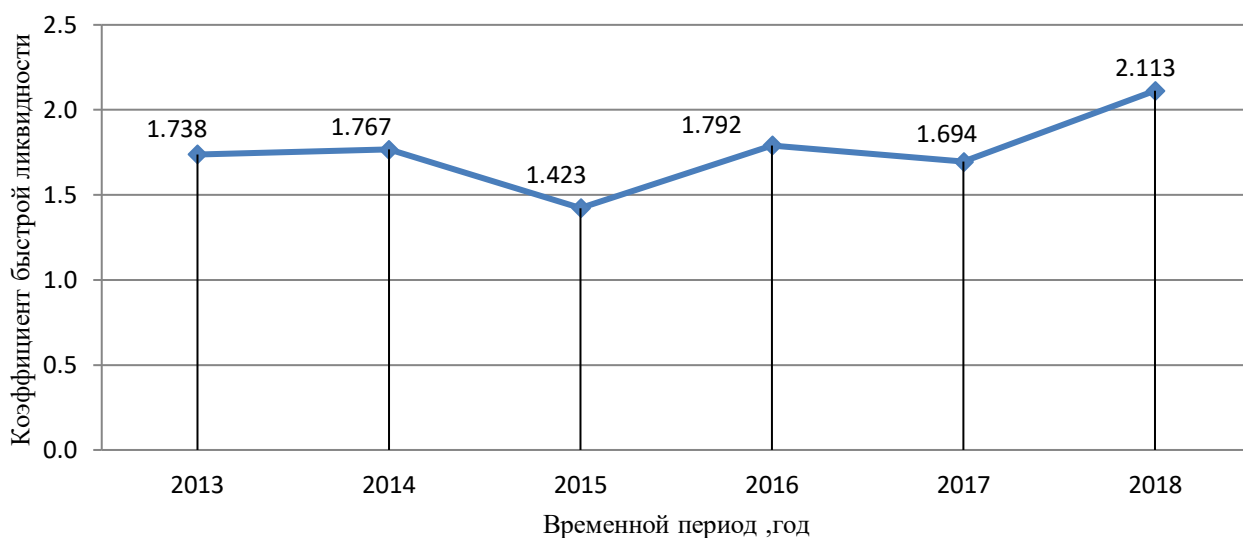


Рисунок 9 – Динамика быстрой ликвидности ПАО «МТС»

Коэффициент быстрой ликвидности больше 1 во всех анализируемых периодах, это говорит о том, что платежеспособность предприятия улучшается, ускоряется оборачиваемость собственных средств, вложенных в запасы. На рисунке 10 представлена динамика текущей ликвидности ПАО «МТС».

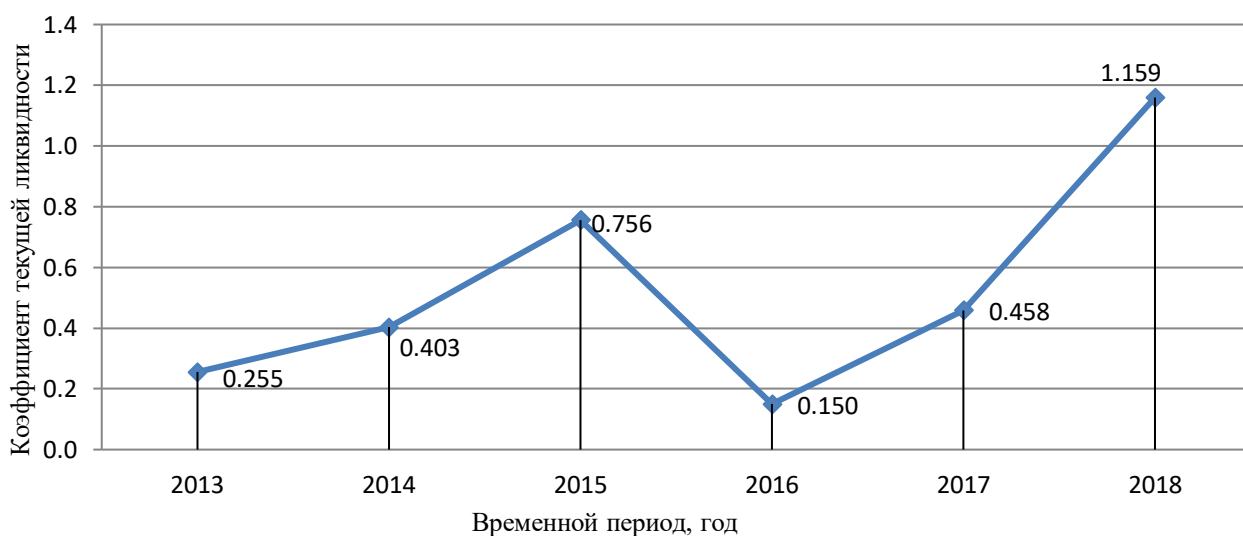


Рисунок 10 – Динамика текущей ликвидности ПАО «МТС»

Коэффициент текущей ликвидности меньше 1 это указывает на то, что у предприятия недостаточно оборотных средств для покрытия краткосрочных обязательств. Отсутствие превышения показателя говорит о достаточно рациональном вложении средств и эффективном их использовании.

3.5 Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Одной из характеристик стабильного положения хозяйствующего субъекта служит его финансовая устойчивость. Финансовая устойчивость – характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над расходами, свободном маневрировании денежными средствами хозяйствующего субъекта и эффективном их использовании, бесперебойном процессе производства и реализации продукции.

Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно–хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости хозяйствующего субъекта. Анализ устойчивости финансового состояния на ту или иную дату позволяет выяснить, насколько правильно юридическое лицо управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате.

Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития организации, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности юридического лица и отсутствию у него средств на развитие бизнеса, а избыточная устойчивость – препятствовать развитию, отягощая затраты организации излишними запасами и резервами.

Коэффициент финансовой устойчивости – коэффициент равный отношению собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса. Рассчитывается по формуле (5). Данными для его расчета служит бухгалтерский баланс. В коэффициенты финансовой устойчивости входят:

$$K_{ф.у.} = (СК+ДО)/ВБ > 0.75, \quad (5)$$

где ДО – Долгосрочные кредиты и займы

СК – собственный капитал

ВБ – Валюта баланса

Коэффициент финансовой автономии показывает отношение собственного капитала к совокупным активам и рассчитывается по формуле (6).

$$K_{ф.а.} = СК/ВБ \geq 0.5, \quad (6)$$

Коэффициент соотношения кредитов и займов с собственным капиталом, который отражает, в какой мере организация зависит от долгосрочных кредитов и займов. Рассчитывается по формуле (7).

$$K_{дк/ск} = ДК/СК < 1.0, \quad (7)$$

где ДК – долгосрочные кредиты и займы

КК – краткосрочные кредиты и займы

КЗ – краткосрочная задолженность

Коэффициент финансового лэвереджа рассчитывается по формуле (8).

$$K_{ф.л.} = (КО+ДО)/СК > 1.0, \quad (8)$$

где ДО и КО – долгосрочные и краткосрочные обязательства соответственно;

СК – собственный капитал

Коэффициент покрытия процентов и долга рассчитывается по формуле (9).

$$K_{п.п.} = EBIT / \% \text{ к уплате } > 1.0 \quad (9)$$

где $EBIT = \text{прибыль до уплаты \%} + \% \text{ к уплате}$

Характеризует способность организации обслуживать свои долговые обязательства.

Коэффициент финансовой напряженности показывает отношение заемного капитала к совокупным активам. Рассчитывается по формуле (10).

$$K_{ф.н.} = ЗК/ВБ < 0.5 \quad (10)$$

В таблице 8 представлен расчет коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «МТС».

Таблица 8 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «МТС»

Показатели	Формулы расчета	Отчетный год					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
ЧОК	$ЧОК = ТА - КО$	-66835	-80872	-65205	-107816	-90903	-70648
Коэффициент устойчивости	$k_{ф.у.} = (СК + ДО) / ВБ$	2,668	5,069	14,055	4,026	13,416	6,864
Коэффициент автономии	$k_{ф.а.} = СК / ВБ$	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001	0
Коэффициент напряженности	$k_{ф.н.} = ЗК / ВБ$	0,001	0,004	0,006	0,007	0,005	0,004
Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу	$k_{а.с.} = (ДК + ДЗ) / СК$	1,749	3,304	9,268	2,728	8,296	5,177
Коэффициент соотношения краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности	$k_{а.с.} = ((КК + КЗ) / (ДК + ДЗ)) + ((КЗ / (КК + КЗ + КЗ))$	0,285	0,305	0,305	0,282	0,353	0,146
Коэффициент левериджа	$k_{ф.л.} = (КО + ДО) / СК$	648,314	759,96	1223,911	1135,983	1513,123	866,192
Коэффициент покрытия % и долга	$Кп.п. = EBIT / \% \text{ к уплате}$	5,333	2,947	1,474	2,968	5,592	1,615
EBIT	$EBIT = \text{Прибыль до налогообложения} + \% \text{ к уплате}$	83937	53356	44800	93478	171265	53331

Важнейшей из характеристик устойчивости финансового состояния компании, его независимости от заемных средств является коэффициент автономии.

Полученные значения свидетельствует о неудовлетворительном балансе собственного и заемного капитала. Компания не может покрыть все обязательства собственными средствами. Данные показатели свидетельствуют о том, что с каждым годом финансовая зависимость от внешних кредиторов будет только расти, повышение риска финансовых затруднений в будущие периоды. Такая тенденция с точки зрения кредиторов понижает гарантии погашения компанией своих обязательств. На рисунке 11 представлен чистый оборотный капитал.

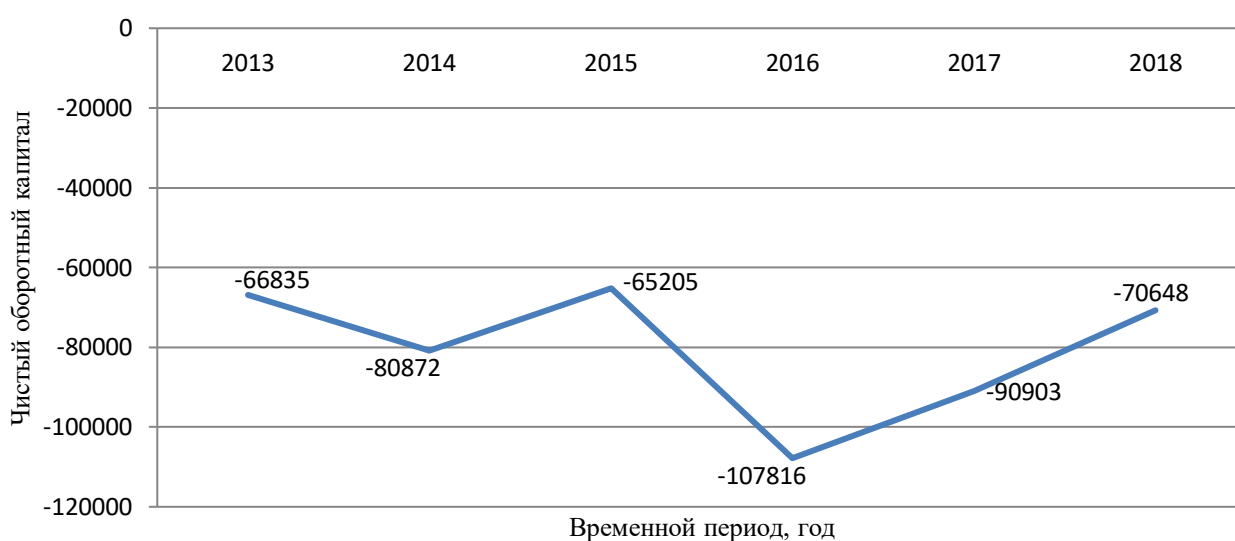


Рисунок 11 – Чистый оборотный капитал ПАО «МТС»

При отрицательной величине чистого оборотного капитала нет оснований говорить о финансовой устойчивости компании, при этом он имеет нестабильную динамику, которая улучшилась в отчетном году. Отрицательное значение чистого оборотного капитала, наблюдающееся за весь анализируемый период, свидетельствует о нарушении одного из основополагающих принципов финансового менеджмента: за счет собственных средств должны финансироваться постоянные активы и часть оборотных средств. Отрицательное значение чистого оборотного капитала показывает, что за счет заемного капитала финансируется не только весь оборотный капитал, но и часть постоянных активов. Коэффициенты финансовой устойчивости представлены на рисунке 12.

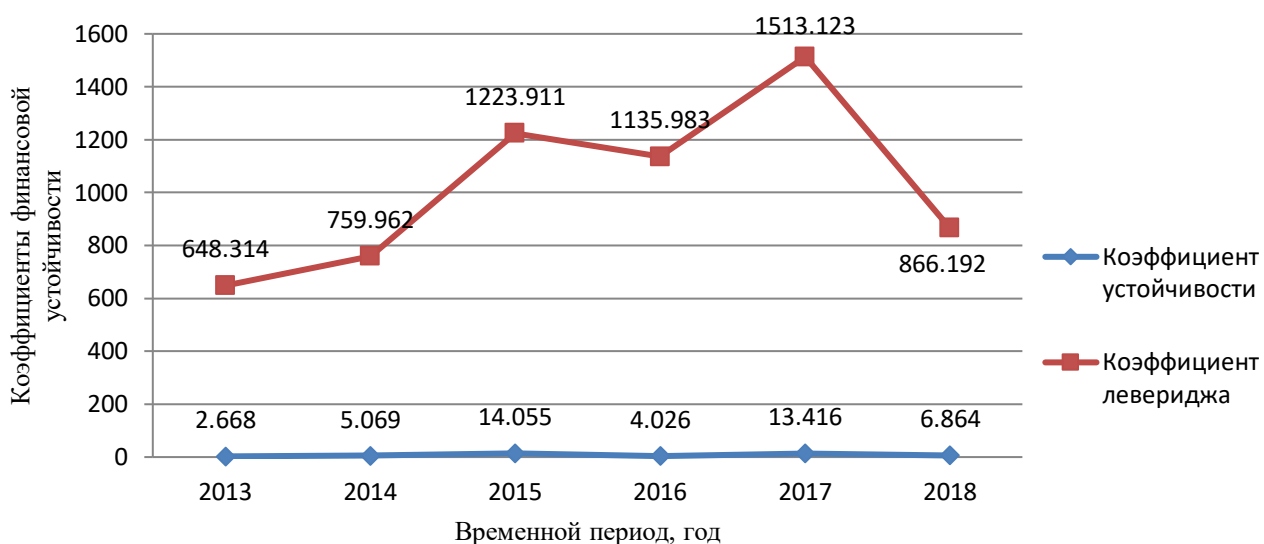


Рисунок 12 – Коэффициенты финансовой устойчивости ПАО «МТС»

Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития организации, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности юридического лица и отсутствию у него средств на развитие бизнеса, а избыточная устойчивость – препятствовать развитию, отягощая затраты организации излишними запасами и резервами. Рассмотрим рисунок 13 представленный ниже.

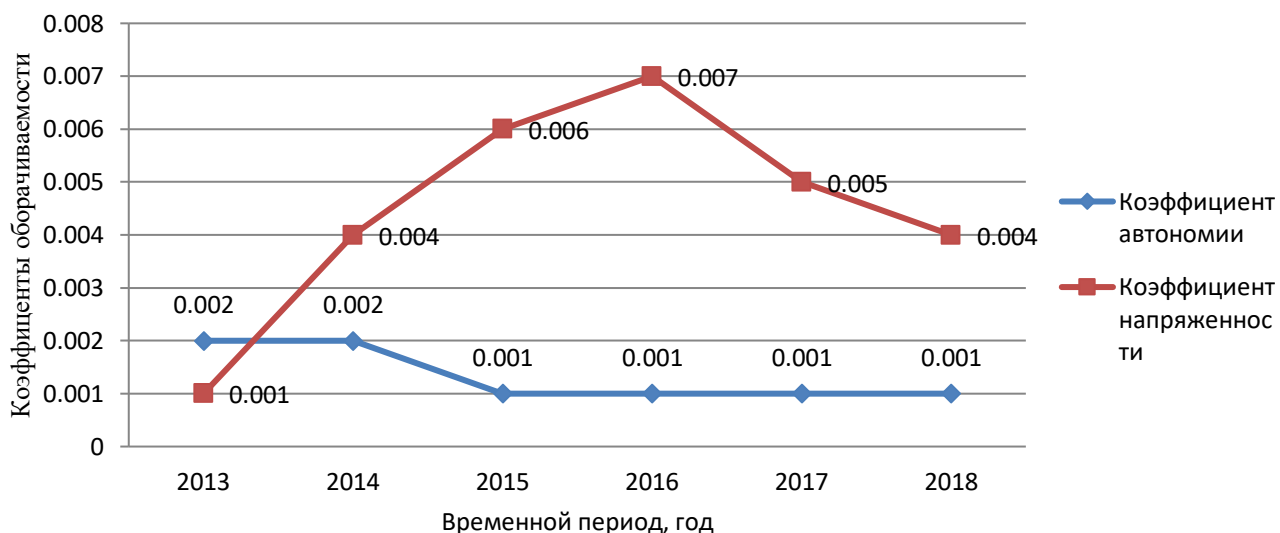


Рисунок 13 – Коэффициенты оборачиваемости ПАО «МТС»

По полученным результатам на первый взгляд можно сказать, что компании имеют довольно разные значения показателей. Это говорит о больших отличиях в структурах баланса компаний, а значит о приоритетах деятельности и ведения бизнеса.

В результате анализа финансового положения и финансовой устойчивости ПАО «МТС» было выявлено, что компания находится в неустойчивом финансовом положении. При формировании финансовой устойчивости ПАО «МТС» представляются следующие проблемы:

1) отсутствие рационального сочетания собственных и заемных средств. Преобладание заемных средств по увеличению собственного капитала, в том числе заемные средства в нефинансовой форме, то есть приобретение материальных ценностей в кредит без учета реальной возможности их оплаты деньгами. Из первой проблемы вытекает вторая;

2) неудовлетворенность баланса собственными средствами;

3) наличие длительной просроченной задолженности поставщикам, инвесторам, банкам, бюджету, внебюджетным фондам и многим другим кредиторам;

4) дефицит оборотных средств, необходимых для обеспечения текущего бизнес процесса. Основными причинами, сдерживающими развитие компании стали, с одной стороны неплатежи клиентов, с другой стороны большая доля денежной составляющей в расчетах за приобретаемые технологии и оборудование. Темп роста оборотных активов меньше темпа роста. Высокая доля внеоборотных активов характеризует тенденцию к замедлению оборачиваемости оборотных активов;

5) недостаточное количество краткосрочной дебиторской задолженности для покрытия среднесрочных обязательств компании;

6) отрицательная динамика капитала и резервов. Данная тенденция является отрицательной и негативно сказывается на финансовой устойчивости компании;

7) ежегодное уменьшение коэффициента маневренности собственного капитала. Отсутствие свободной мобильности и гибкости собственных средств

позволяет говорить о том, что компания пока не в силах поддерживать высокий уровень собственных оборотных средств и пополнять оборотные средства за счет собственных оборотных источников;

8) низкие темпы наращивания запасов. Повышенные темпы роста требуют высокого содержания запасов;

9) безусловной проблемой при анализе и оценке финансовой устойчивости является ее информационная составляющая. Для проведения анализа используется только бухгалтерская отчетность. Динамическая оценка работы компании порой подменяется статистической оценкой. В результате этого весь анализ был сведен к расчетам абсолютных и относительных показателей по данным бухгалтерского баланса.

3.6 Расчет показателей коэффициентов оборачиваемости

В практике финансового анализа показатели деловой активности (оборачиваемости) используются для оценки эффективности использования предприятием своих средств. В некоторых литературных источниках эти показатели называют коэффициенты оценки оборачиваемости активов, показателями использования, управления активов или объединяют их с рентабельностью предприятия.

Показатели деловой активности, пожалуй, являются одними из важнейших аналитических инструментов в финансовом анализе предприятия, поскольку в зависимости от анализа этих коэффициентов судят об эффективности использования и управления активами и капиталом предприятия. При определении эффективности управления активами на уровне организации сравнивается отношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

Коэффициенты оборачиваемости представлены в относительных единицах, показатели продолжительности оборота рассчитаны в днях, при расчете

оборачиваемости в днях используется 360 дней. Расчет коэффициентов оборачиваемости представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет коэффициентов оборачиваемости

Показатель	Формула	Отчетный год								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Фондоотдача	$\Phi = B / OC$	2,21	2,02	1,91	1,94	1,84	1,75	1,82	1,93	1,91
Фондоёмкость	$\Phi_e = 1/\Phi$	0,45	0,49	0,52	0,52	0,54	0,57	0,55	0,52	0,52
Кэфф. общей оборачиваемости СК	$K_{ск} = B / СК$	2,17	2,42	2,28	2,47	3,81	8,89	8,97	2,46	3,08
Кэфф. оборачиваемости активов	$K_a = B / ВБ$	0,67	0,66	0,77	0,80	0,77	0,78	0,72	0,66	0,47
Кэфф. оборачиваемости оборотных средств, Коб	$K_{об} = B / OA$	3,24	2,49	3,04	4,55	3,41	2,43	6,68	2,99	2,35
Кэфф. оборачиваемости ДС	$K_{ДС} = B / ДС$	22,51	5,16	21,12	27,82	11,31	22,04	79,70	19,49	4,79
Кэфф. оборачиваемости ДЗ	$K_{ДЗ} = B / ДЗ$	8,38	7,83	5,46	8,28	7,17	7,38	10,86	9,92	10,86
Период оборота СК, в днях	$T_{ск} = СК \times t / V$	353,95	364,06	386,90	359,60	292,90	219,12	357,61	568,68	323,56
Продолжительность операционного цикла, в днях	$T_o = OA \times t / V$	236,56	353,54	290,79	194,75	327,23	801,92	480,12	468,06	425,07
Период оборота дебиторской задолженности, Тдз, в днях	$T_{дз} = ДЗ \times t / V$	91,44	112,44	161,88	107,08	155,73	263,82	295,65	141,05	91,87
Период оборота краткосрочных обязательств, в днях	$T_{ко} = КО \times t / V$	275,92	383,40	332,46	290,82	462,43	940,65	1285,28	706,84	545,98
Продолжительность финан-сового цикла, в днях	$T_{ф} = T_o - T_{ко}$	-39,36	-29,86	-41,67	-96,07	135,20	138,73	-805,16	238,78	120,91

Как видно из таблицы предприятие ПАО «МТС» имеет спад коэффициентов оборачиваемости, что говорит снижении уровня деятельности. Однако $T_{дз} < T_{ко}$, что говорит об эффективности функционирования организации. Для анализа динамики необходимо представить значения полученных коэффициентом на представленных ниже рисунках 14-15.

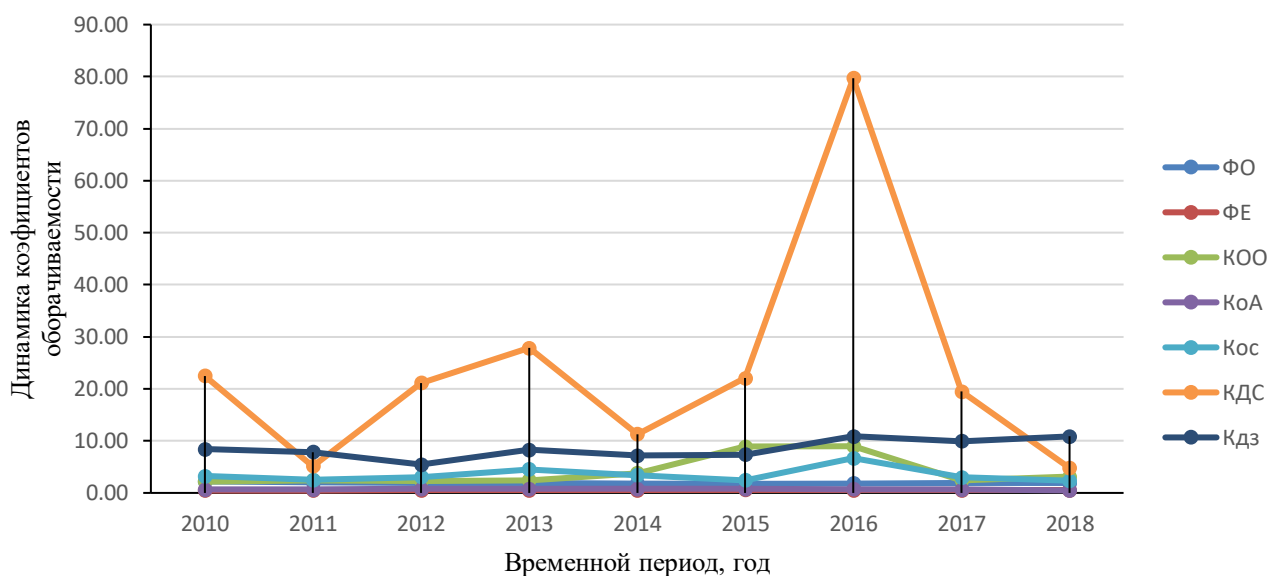


Рисунок 14 - Динамика коэффициентов оборачиваемости ПАО «МТС»

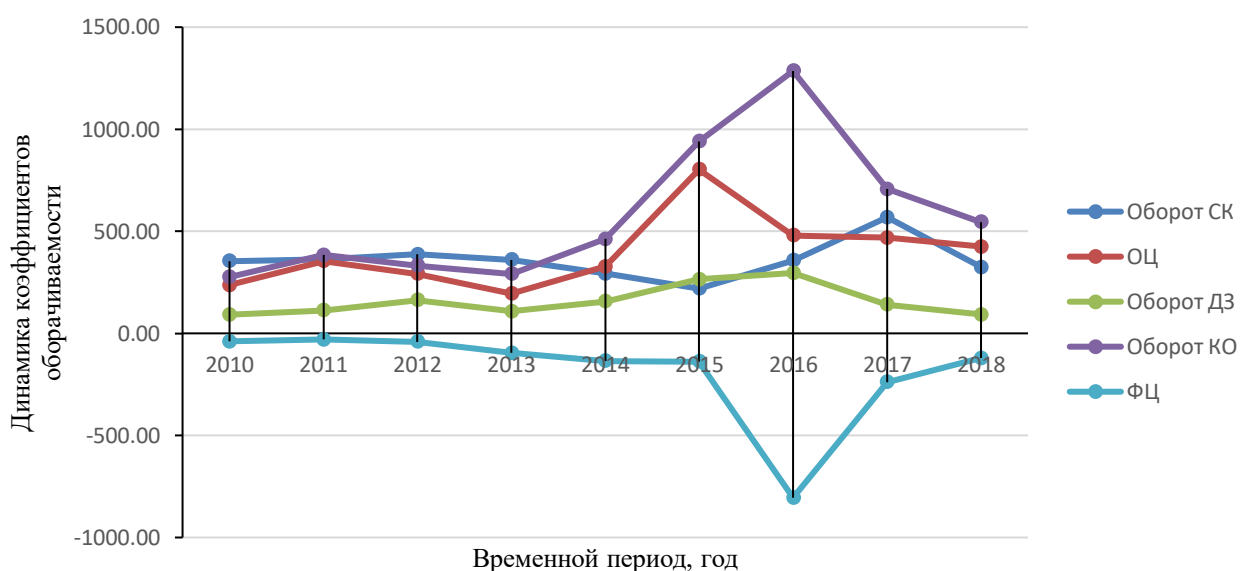


Рисунок 15 - Динамика коэффициентов оборачиваемости ПАО «МТС»

Из графика видно, что у организации наблюдается спад показателей оборачиваемости, что говорит об устойчивом снижении уровня деятельности. Такая динамика свойственна для всей отраслевой группы, что и обуславливается падением и снижением потребительского спроса.

3.7 Оценка эффективности функционирования организации

В показателях эффективности в числителе отражается финансовый результат деятельности организации (чистая прибыль).

К показателям эффективности относятся:

- рентабельность собственного капитала (ROE);
- рентабельность активов (ROA);
- рентабельность деятельности организации (ROS);
- рентабельность инвестированного капитала (ROCE);
- Рентабельность оборотного капитала (Rok).

Наиболее интересным для собственника является показатель рентабельность собственного капитала (ROE), который показывает эффективность основного бизнеса организации, рассчитывается по формуле (11).

$$Roe = (\text{ЧП} / \text{СК}) \times 100\% \quad (11)$$

Рентабельность активов показывает эффективность использования инвестированного в имущество фирмы капитала – основного и оборотного. Низкий уровень рентабельности активов по сравнению с этим показателем у других фирм свидетельствует о низком спросе на продукцию фирмы или же о переложении капитала в активы. Рассчитывается по формуле (12).

$$Roa = (\text{ЧП} / (\text{Ан} + \text{Ак}) * 2) \times 100\% \quad (12)$$

Рентабельность производственной деятельности организации характеризует, каков объем прибыли или самофинансируемого дохода с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции у организации. Показатель рентабельности следует рассчитывать, как в целом по организации, так и по отдельным ее структурным подразделениям или видам продукции.

$$Ros = (Pr/V) \times 100\% \quad (13)$$

Рентабельность инвестированного капитала – это отдача на некоторую сумму вложенных в бизнес или проект денежных средств. Показатель дает представление о том насколько эффективно организация инвестирует средства в основную деятельность предприятия. Рассчитывается по формуле (14).

$$Roce = (ЧП/(СК+ДО)) \times 100\% \quad (14)$$

Рентабельность оборотного капитала показывает возможность компании обеспечении удовлетворительного объема прибыли в отношении к оборотным средствам. Рассчитывается по формуле (15).

$$Rок = (ЧП/(ОАн+ОАк)*2) \times 100\% \quad (15)$$

В таблице 10 представлен расчет показателей эффективности ПАО «МТС».

Таблица 10 – Расчет показателей эффективности ПАО «МТС»

Показатели		Отчетный год					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
ROS	ROS = Пр / В	16,95%	13,65%	5,55%	16,12%	39,3%	2,77%
ROE	ROE = ЧП / СК	41,77%	42,3%	29,98%	68,49%	172,96%	12,86%
ROA	ROA=ЧП/Асредний	11,48%	8,57%	3,27%	10,41%	21,86%	1,08%
ROCE	ROI = ЧП / (СК+ДО)	2,01%	14,92%	5,02%	15,56%	41,54%	1,65%
Рок	Рок = ЧП / ОА средний	64,56%	54,55%	15,9%	57,27%	163,81%	7,34%

Вывод: можно заметить до 2015 года ПАО «МТС» довольно не плохо функционировала, но имела отрицательную динамику, а вот в 2016 году произошел достаточно резкий подъем показателей рентабельности, что указывает на улучшение эффективности деятельности организации. Положительная тенденция наблюдалась до 2017 года, однако в отчетном году снова произошел резкий спад всех показателей. На рисунке 14 представлена рентабельность продаж.

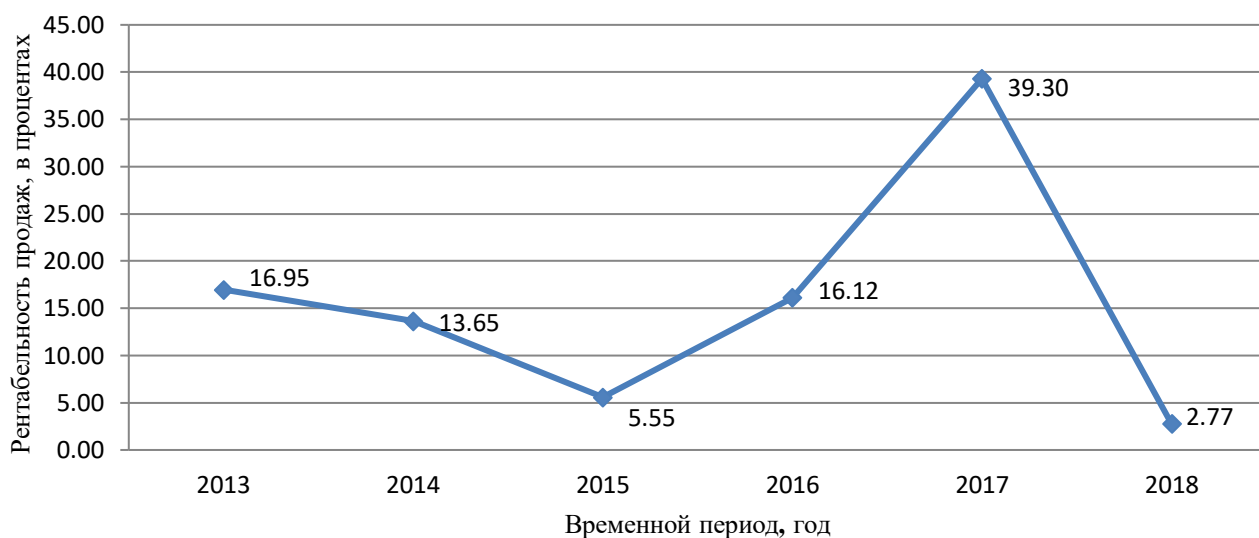


Рисунок 14 – Рентабельность продаж ПАО «МТС»

Как видно из графика после спада рентабельности продаж с 2013 по 2015 год, обусловленного, вероятнее всего, финансовым кризисом, произошел довольно активный рост и достиг своего пика в 2017 году, однако после чего стремительно снизился. Такое падение сигнализирует о том, что следует проанализировать вопросы ценообразования, так как наблюдается снижением потребительского спроса на услуги ПАО «МТС». Динамика рентабельности продаж представлена на рисунке 15.

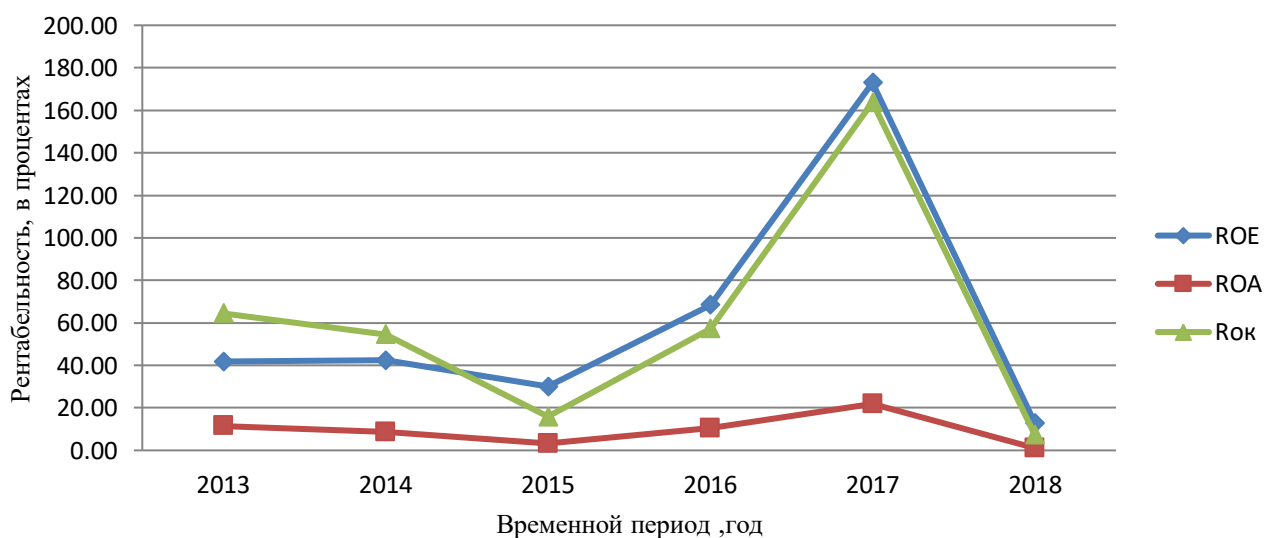


Рисунок 15 – Динамика рентабельности ПАО «МТС»

Как и с показателем рентабельности продаж, здесь наблюдается такая же динамика, спад после 2013 года и в 2015 году после чего довольно резкий подъем, а как следствие: происходит подъем чистой прибыли организации, увеличение оборачиваемости активов, а также увеличение спроса на услуги организации. В 2018 году наблюдается ухудшение эффективности компании и о необходимости пересмотра стратегии организации.

3.8 Организационная структура компании

Организационная структура управления это совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и дальнейшей реализации управленческих решений. Организационная структура организации выстраивается, с одной стороны, в соответствии с теми задачами, которые ставит перед компанией её стратегия. С другой стороны, структура на разных уровнях обеспечивает использование эффекта масштаба для экономии ресурсов организации. Организационная структура представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 – Организационная структура ПАО «МТС»

Как видно из рисунка 16 тип организационной структуры управления у ПАО «МТС» линейно – функциональный. Данная структура управления основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Линейно – функциональная организационная структура обеспечивает разделение труда, при котором линейные звенья управляют и принимают решения, а функциональные консультируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. То есть полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

В организационную структуру предприятия входят органы управления, общее собрание акционеров и высший орган управления ПАО «МТС».

Совет директоров реализует общее руководство деятельностью компании и представляет собою ключевой элемент системы корпоративного управления компании, реализуя интересы акционеров на основе эффективного управления. Статус совета директоров, процедура его формирования, состав, цели, функции и задачи, а также порядок работы совета директоров и взаимодействие с другими органами управления компании определяется Уставом и Положением о Совете директоров.

Коллегиальный исполнительный орган в ПАО «МТС» несет ответственность за организацию эффективного оперативного управления деятельностью компании, а также обеспечивает реализацию решений Совета директоров на основе имеющихся компетенций.

Персональный и количественный состав правления утверждает Совет директоров по предложению Президента компании. Президент ПАО «МТС» является председателем правления.

Президент представляет собою единоличный исполнительный орган компании, осуществляющий оперативное управление ее текущей деятельностью. Целью деятельности президента является обеспечение конкурентоспособности компании, ее финансово–экономической устойчивости, а также обеспечение прав

акционеров и социальных гарантий для персонала. Руководство деятельностью компании Президент осуществляет на основе устава и Положения компании.

Комитет по аудиту представляет собою коллегиальный совещательный орган Совета директоров. Комитет по аудиту производит рассмотрение вопросов, которые связаны с обеспечением контроля эффективности и с функциями системы управления рисками и внутреннего контроля. Комитет по аудиту определяет достоверность финансовой отчетности группы компаний МТС, а также обеспечивает разработку рекомендаций для Совета директоров с целью принятия решения по вопросам его компетенции.

Ревизионная комиссия представляет собою постоянно действующий выборный орган компании, а также осуществляет периодический контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании, за деятельностью ее органов управления и должностных лиц. Деятельность ревизионной комиссии регулируется на основе Устава общества и Положения о ревизионной комиссии ПАО «МТС».

Блок внутреннего аудита представляет собою самостоятельное структурное подразделение ПАО «МТС». Блок внутреннего контроля и аудита состоит из департамента контроля, департамента внутреннего аудита, отдела административного контроля и отдела методологии и координации. Возглавляет блок внутреннего контроля и аудита директор по внутреннему контролю и аудиту. Данный директор функционально находится в подчинении Совету директоров ПАО «МТС», а на административном уровне он подчиняется непосредственно президенту компании.

Деятельность компании регулируется на основе Положения о блоке внутреннего контроля и аудита. Департамент систем внутреннего контроля представляет собой самостоятельное структурное подразделение, которое включает в себя отдел развития и поддержки, отдел сертификации и тестирования, отдел контроля ИТ-процессов и групп систем внутреннего контроля в регионах Российской Федерации. Возглавляет департамент системы

внутреннего контроля директор департамента, который напрямую подчиняется вице-президенту по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям ПАО «МТС».

Департамент комплаенс представляет собой самостоятельное структурное подразделение, которое включает в себя группы развития системы комплаенс по работе с дочерними обществами и по координации единой системы комплаенс и функциональных групп комплаенс в регионах. Деятельность департамента регулируется на основе Положения о департаменте комплаенс.

3.9 SWOT – анализ ПАО «МТС»

Для анализа внутренней и внешней среды ПАО «МТС» используется SWOT–анализ, т.к. он является наиболее удачным методом для исследования и анализа. Результаты представлены в таблице 10

Таблица 10 – SWOT – анализ ПАО «МТС»

Внутренняя среда	Внешняя среда
Силы:	Возможности:
Большая зона покрытия (охват 82 региона РФ из 83);	Совершенствование IT–технологий, а также методологий для оказания услуг;
Лидер рынка (32,6% – доля рынка по России, численность абонентов составляет 71,4 млн.);	Появление новых потенциальных потребителей за счет роста активности бизнеса – корпоративные клиенты, благоприятные демографические изменения – повышение рождаемости – рост числа абонентов физических лиц;
Сильный бренд (самый дорогой бренд РФ по оценкам экспертов);	Увеличение уровня доходов населения;
Конкурентоспособная стратегия «3i» – Инновации, Интернет, Интеграция;	Снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги. Повлечет за собой спрос на услуги компании;

Окончание таблицы 10

Разнообразный ассортимент оказываемых услуг: тарифы для физических лиц, тарифы для корпоративных клиентов, 3G-модемы, сотовые телефоны;	Возможность в расширении номенклатуры оказываемых услуг (диверсификация) – введение новых опций для уже существующих абонентов, появление новых тарифных планов, новых моделей сотовых телефонов;
Высокое качество услуг связи и мобильного интернета – малая доля сбоев и ошибок сети, перегруженности;	Рост спроса на дополнительные услуги сети. Почти 90% доходов операторы получают голосовые услуги и SMS. И лишь 5–10 % доходов приходится на услуги передачи данных, в случае роста спроса на дополнительные услуги прибыль фирмы увеличится.
Высокий уровень обслуживания, высококвалифицированные специалисты.	
Слабости:	Угрозы:
Высокие цены – стоимость оказываемых услуг выше, чем у конкурентов;	Низкая ценность инноваций для потребителя – неоправданность внедрения новых услуг, неготовность большинства абонентов оценить новые возможности и соответственно нести дополнительные расходы за них;
Текучесть кадров на местном уровне;	Сокращение спроса на внутреннем рынке;
Однородность рекламы для всех сегментов потребителей, несбалансированность рекламной политики;	Приходных потенциальных конкурентов;
Большое количество фирм-конкурентов (в разных регионах существуют местные операторы связи);	Тенденция к сокращению продаж, альтернативные способы общения (интернет – социальные сети, Skype);
Много товаров-заменителей;	Стереотипное мышление граждан;
Большие издержки на обслуживание сети (Большая зона покрытия сети требует большее количество базовых станций, что влечет за собой дополнительные расходы на инсталляцию и техническое обслуживание этих станций).	Снижение цен у конкурентов. Может вызвать отток абонентов, либо необходимость также снизить цены и соответственно прибыль;
Индивидуальный подход к каждому клиенту – возможность подобрать тариф под нужды любого абонента;	Расширения зоны покрытия конкурентами. Повлияет на уровень конкуренции особенно в населенных пунктах, которые до этого не были освоены другими операторами.

Сопоставление сильных сторон и угроз. Если раньше рынок сотовой связи в основном увеличивался за счет роста территории покрытия, то есть получение лицензии на деятельность компании в определенном регионе, то теперь абонентская база увеличивается за счет переманивания клиентов других

компаний различными акциями и введением новых более выгодных тарифов. Следовательно, не смотря на то, что МТС является лидером рынка, она может потерять свое лидирующее положение, если конкуренты снизят цены на оказываемые услуги. Однако компания может не потерять своих позиций на рынке за счет существующего, относительно престижного имиджа марки и большой зоны покрытия. Но при этом конкуренты тоже могут расширить зону покрытия, например, стратегия МТС, в основном, направлена на завоевание относительно крупных городов и регионов, в тоже время МегаФон старается распространить свою сеть в деревнях и селах, тем самым завоеывая все новых абонентов.

Так же могут появиться новые услуги, которые заменят существующие. Несмотря на то, что МТС получила первой лицензию на использование 3G сети, Вымпелком и МегаФон тоже довольно быстро ввели эту сеть и сейчас МегаФон уже начал внедрение сети следующего поколения 5G. Вопреки всем этим внешним угрозам компания МТС тоже довольно быстро мобилизует свои силы и внедряет на рынок новые услуги и технологии, чему способствует сотрудничество с британской компанией Vodafone, мирового лидера в сфере сотовой связи. Не маловажным условием уменьшения объема потребляемых услуг может служить снижение уровня доходов населения, так же про наличии этой угрозы возможна смена оператора на более дешевый, нежели МТС. Безусловно, существует и угроза отказа от мобильной связи из-за предупреждения медиков о вреде такого рода связи, но такой фактор не может существенно повлиять, так как многие просто не могут отказаться от использования сотовой связи.

Сопоставление слабых сторон и возможностей компании. МТС имеет довольно обширную сеть в России и странах СНГ, на обслуживание которой кампания тратит немало средств. Однако именно благодаря широкой сети МТС может увеличить срок жизни абонентов в сети и снизить цены на взаимодополняющие товары.

Одной из слабых сторон многих компаний внедряющих инновации является отрицание всего нового старшим поколением. А большинство людей среднего возраста просто не могут достойно определить ценность нововведения и начинают использовать инновации лишь тогда, когда это уже стало неотъемлемой частью жизни. Однако развитие новых технологий необходимо, так как основной группой пользователей МТС является молодежь, люди для которых интересно все новое, тем более что инновации значительно упрощают общение и дарят новые возможности. Например, если совсем недавно сотовая связь предназначалась только для голосовых сообщений, а так же для передачи СМС и ММС, то теперь мобильным стал и интернет. Что в значительной степени облегчило жизнь многим людям. Эти все факторы влекут за собой рост спроса на дополнительные услуги.

С приходом новых технологий многое изживает себя и это тоже положительный момент для компании, так как с уходом услуг заменителей с рынка их место занимают новые, более совершенные технологии. Так сотовая связь практически вытеснила таксофоны и в скором времени, скорее всего, заменит стационарную связь. Тем не менее при наличии довольно больших возможностей компании, одной из ее слабых сторон является не достаточное количество центров обслуживания. МТС на протяжении 2009 года пыталась решить эту проблему. Однако, не смотря на то, что было построено не мало центров проблема все еще остается.

В итоге полученная матрицу SWOT–анализа стратегической позиции компании МТС на рынке сотовой связи России и СНГ показывает, что у компании есть хороший потенциал для дальнейшего развития.

На основании проведенного SWOT–анализа необходимо сделать несколько важных выводов, подчеркнуть наиболее опасные угрозы, слабые стороны, способы реализации возможностей и укрепления сильных позиций для ПАО «МТС».

Высокая квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов позволят завоевать доверие среди пользователей мобильной связи. Четкая стратегия предприятия позволит использовать все имеющиеся возможности.

Высокое качество услуг поможет реализовать возможность расширения круга потребителей, расширения рынка сбыта. Хорошая репутация в глазах потребителей позволит реализовать возможность оказания дополнительных услуг, однако это будет возможно только при условии преодоления стереотипа, что МТС – это компания с хорошим качеством связи, но слишком высокими ценами, а также изменения в положительную сторону имиджа ОАО «МТС» в глазах клиентов.

Хорошо организованная система сбыта, и наличие собственного высокотехнологичного оборудования позволяют увеличить объемы сбыта услуг. Увеличение зоны покрытия, а соответственно и возможность предоставления более качественных услуг связи широкому кругу потребителей возможно при помощи приобретения нового оборудования. Для привлечения новых и удержания существующих абонентов необходимо совершенствование маркетинговой политики, в частности путем проведения маркетинговых исследований потребностей физических и юридических лиц в части предоставления им мобильной связи, а также необходима грамотно спланированная рекламная политика, активно использующая скрытую рекламу. Однако рост конкуренции может привести к резкому снижению прибыльности и угрозе развития. Увеличение затрат может привести к финансовой неустойчивости. Недостаток финансовых ресурсов может повлечь за собой снижение темпов роста. Достоверный мониторинг позволит уловить изменения вкусов потребителей.

Также на основе анализа можно сделать вывод, что компания ПАО «МТС» достигло определенных успехов на рынке сотовой связи в Республике Коми, а также в других регионах, благодаря тому, что это первая фирма, которая сделала

услуги сотовой связи действительно доступными широкому кругу населения. Заделы лидерства заключаются именно в этом. Следя за развитием рынка, по мере появления конкурентов, компания оптимизировала тарифные планы и активно расширяла зону действия сети.

Выводы по разделу три.

Анализ внутренней среды организации проводится с помощью анализа финансово–хозяйственной деятельности, потому что результаты хозяйствующего субъекта в любой отрасли зависит от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов, обеспечивая жизнедеятельность юридического лица. Поэтому забота о финансах является отправным моментом и конечным результатом деятельности любого субъекта хозяйствования.

Одним из направлений в оценке эффективности деятельности хозяйствующего субъекта является применение модели сбалансированного роста. Сбалансированный рост – это темп роста, который хозяйствующий субъект может обеспечить за счет потоков денежных средств от основной деятельности. При таком росте не остается излишков денежных средств и не образуется их дефицита в виде отрицательного потока.

У ПАО «МТС» недостаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (наиболее ликвидных активов) для погашения наиболее срочных обязательств. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (П2). В данном случае краткосрочная дебиторская задолженность покрывает среднесрочные обязательства компании не полностью. Это говорит о плохой платежеспособности компании в ближайший промежуток времени. На данный момент компания не в состоянии справиться с неожиданной ситуацией в виде требования банка срочно погасить краткосрочный кредит, или в виде требования кредиторов о возврате средств. Количество активов группы медленно реализуемых активов совершенно не соответствует группе долгосрочных пассивов.

Коэффициент абсолютной ликвидности превышает норму во всех анализируемых периодах этому послужила нерациональная структура капитала, слишком высокая доля неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Коэффициент быстрой ликвидности больше 1 во всех анализируемых периодах, это говорит о том, что платежеспособность предприятия улучшается, ускоряется оборачиваемость собственных средств, вложенных в запасы.

Коэффициент текущей ликвидности меньше 1 это указывает на то, что у предприятия недостаточно оборотных средств для покрытия краткосрочных обязательств. Отсутствие превышения показателя говорит о достаточно рациональном вложении средств и эффективном их использовании.

В результате анализа финансового положения и финансовой устойчивости ПАО «МТС» было выявлено, что компания находится в неустойчивом финансовом положении. При формировании финансовой устойчивости ПАО «МТС» представляются следующие проблемы:

1) отсутствие рационального сочетания собственных и заемных средств. Преобладание заемных средств по увеличению собственного капитала, в том числе заемные средства в нефинансовой форме, то есть приобретение материальных ценностей в кредит без учета реальной возможности их оплаты деньгами. Из первой проблемы вытекает вторая;

2) неудовлетворенность баланса собственными средствами;

3) наличие длительной просроченной задолженности поставщикам, инвесторам, банкам, бюджету, внебюджетным фондам и многим другим кредиторам;

4) дефицит оборотных средств, необходимых для обеспечения текущего бизнес процесса. Основными причинами, сдерживающими развитие компании стали, с одной стороны неплатежи клиентов, с другой стороны большая доля денежной составляющей в расчетах за приобретаемые технологии и оборудование. Темп роста оборотных активов меньше темпа роста. Высокая доля

внеоборотных активов характеризует тенденцию к замедлению оборачиваемости оборотных активов;

5) недостаточное количество краткосрочной дебиторской задолженности для покрытия среднесрочных обязательств компании;

6) отрицательная динамика капитала и резервов. Данная тенденция является отрицательной и негативно сказывается на финансовой устойчивости компании;

7) ежегодное уменьшение коэффициента маневренности собственного капитала. Отсутствие свободной мобильности и гибкости собственных средств позволяет говорить о том, что компания пока не в силах поддерживать высокий уровень собственных оборотных средств и пополнять оборотные средства за счет собственных оборотных источников;

8) низкие темпы наращивания запасов. Повышенные темпы роста требуют высокого содержания запасов;

9) безусловной проблемой при анализе и оценке финансовой устойчивости является ее информационная составляющая. Для проведения анализа используется только бухгалтерская отчетность. Динамическая оценка работы компании порой подменяется статистической оценкой. В результате этого весь анализ был сведен к расчетам абсолютных и относительных показателей по данным бухгалтерского баланса.

До 2015 года ПАО «МТС» довольно не плохо функционировала, но имела отрицательную динамику, а вот в 2016 году произошел достаточно резкий подъем показателей рентабельности, что указывает на улучшение эффективности деятельности организации. Положительная тенденция наблюдалась до 2017 года, однако в отчетном году снова произошел резкий спад всех показателей.

4 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ ПАО «МТС»

4.1 Описание антенно-мачтового сооружения

В данной главе мы рассмотрим передачу антенно-мачтовых сооружений (в дальнейшем АМС), принадлежащих ПАО «Мобильные Теле Системы» на баланс стороннего предприятия, специализирующегося на проектировании, возведении, и последующем обслуживании АМС. Подобный маневр позволит существенно сэкономить издержки по обслуживанию АМС организации, а сэкономленные средства могут пойти на разработку и внедрения новых технологий в сфере мобильной связи, а также улучшения качества предоставляемых услуг компании.

Под антенно-мачтовыми сооружениями понимают башни, мачты и радиобашни различного назначения. АМС позволяют поднять антенны и радиопередающие устройства на большую высоту, за счет чего достигается улучшение качества связи и увеличение зоны покрытия.

В городских условиях АМС нацелены на создание транспортных узлов, необходимых для подключений базовых станций через РРЛ (радиореле) к контроллерам. В сельской же местности, где плотность трафика не так высока, основной задачей АМС является создание большой зоны покрытия при наличии одной базовой станции. АМС подразделяется на несколько видов:

1. Башни. Это вертикальные пространственные конструкции, заземленные в основании при помощи консолей (рис. 17). Конструкция башни решетчатая, имеет форму призмы или усеченной пирамиды, как правило, с несколькими переломами в очертании поясов. В зависимости от способа монтажа башни могут быть как сварными секционными, так и соединенными при помощи болтовых креплений. Для обеспечения стабильного вертикального положения данных конструкций никаких дополнительных оттяжек не требуется.

Применение башен связи:

– для станций мобильной связи;

- для объектов теле- и радиовещания;
- для организации техносвязи вдоль нефтепроводов и газопроводов;
- для сооружения линий электропередач.



Рисунок 17 – АМС в исполнении «Башня»

2. Мачты. Это стержневые конструкции, установленные в вертикальном положении на фундамент и удерживаемые наклонно расположенными оттяжками (стальными канатами, закрепленными на нескольких ярусах). Мачты используются для монтажа передающих устройств, в том числе различных антенн и рефлекторов (рис. 18).

Применение мачт:

- размещение ретрансляторов радиосвязи;
- организация спутникового/эфирного телевидения;
- обеспечение работы беспроводных сетей (wi-fi);
- размещение различного оборудования для электроэнергетики;
- организация систем удаленного доступа, телеметрии;
- размещение оборудования, обеспечивающего сотовое покрытие определенной площади.



Рисунок 18 – АМС в исполнении «Мачта»

3. Опоры ЛЭП. Опоры являются одним из основных конструктивных элементов линий электропередач и выполняют функцию закрепления и удержания электрических проводов на определенной высоте. Опоры ЛЭП отличаются высокой прочностью, прекрасно выдерживают высокие механические нагрузки и рассчитаны на большое количество проводов. Опора может быть изготовлена в виде многоцепной конструкции, которую легко установить в условиях ограниченного пространства, при этом ее масса будет меньше в сравнении с железобетонной опорой, а предельные нагрузки и высота – одинаковыми (рис. 19).

Применение опор ЛЭП:

- для поддержания проводов и тросов (промежуточные);
- эксплуатация в местах изменения направления трассы (угловые);

- применение в местах перехода через естественные преграды либо инженерные сооружения (анкерные);
- для устройства ответвления линии электропередач (ответвительные);
- использование при пересечении опор разных направлений (перекрестные);
- для усиления механической прочности (противоветровые).



Рисунок 19 – АМС в исполнении «Опора ЛЭП»

Антенно-маточные сооружения могут быть изготовлены из угловой или из круглой прокатной стали. Назначение и предполагаемая нагрузка на АМС определяют выбор материала для их производства. Разные конструктивные элементы могут быть изготовлены из разного металла, однако их химические и механические характеристики не должны сильно различаться.

Особенности конструкции из круглой стали:

- простота в осуществлении сварных работ и эксплуатации;
- меньший, чем у конструкции из углового профиля, коэффициент лобового сопротивления, что позволяет значительно снизить нагрузки от воздействия ветра;
- благодаря тому, что секции АМС идут готовыми уже с завода, удается сократить материальные и временные затраты на монтаж конструкции;
- высокая коррозионная стойкость, что позволяет уменьшить площадь покрытия специальными антикоррозионными средствами.

Преимущества конструкции из угловой стали:

- по сравнению с АМС из прокатной стали намного выгоднее в экономическом плане, как при изготовлении, так и при транспортировке;
- длительный срок эксплуатации;
- устойчивость к воздействию атмосферных факторов.

4.2 Описание предложения по оптимизации затрат

Суть нашего предложения заключается в передаче антенно-мачтовых сооружений ПАО «МТС» на баланс АО «Телеком Энерго Монтаж», которая занимается обслуживанием АМС. АО «Телеком Энерго Монтаж» имеет огромный накопленный опыт в области проектирования, строительства, монтажа, пуско-наладки и технического обслуживания объектов связи, таких как: производственные сооружения предприятий связи, инженерные сети и системы, телекоммуникационные объекты у крупнейших заказчиков на территории Российской Федерации.

За годы работы на рынке предоставления услуг в сфере телекоммуникаций, компания заслужила репутацию высокопрофессионального, компетентного, исполнительного и надежного партнера. Это подтверждено многочисленными положительными отзывами Заказчиков.

Одной из миссий компании является аутсорсинг в данной сфере услуг, путем передачи компании «Телеком Энерго Монтаж» полностью или частично функций, связанных с технической эксплуатацией, обслуживанием и постоянным развитием телекоммуникационной инфраструктуры Заказчика.

Это позволяет Компании-Заказчику:

- сосредоточиться исключительно на основном бизнесе;
- снизить операционные издержки и упростить процесс эксплуатации сети;
- повысить качество предоставляемых услуг;
- получить постоянный контакт с командой высокопрофессиональных экспертов и консультантов;

– повысить эффективность использования капитала путем оптимизации расходов и повысить эффективность бизнеса в целом;

Переход к аутсорсингу – один из действенных способов достижения экономических преимуществ перед конкурентами.

Отличительной чертой компании «Телеком Энерго Монтаж» является наличие развитой региональной инфраструктуры и штата сертифицированных сотрудников, что позволяет компании на высоком техническом уровне качественно и оперативно выполнять поставленные задачи.

Компания располагает производственными и складскими площадями, специальным оборудованием и инструментом, измерительными приборами, транспортом.

Техническая эксплуатация объектов связи:

- приемка в эксплуатацию антенно–мачтовых сооружений и базовых станция;
- техническое обслуживание антенно–мачтовых сооружений;
- техническое обслуживание систем кондиционирования;
- техническое обслуживание базовых станций;
- техническое обслуживание источников бесперебойного питания;
- проведение аварийно–восстановительных работ;
- проведение драйв–тестов;
- проведение испытаний и технического обслуживания электроустановок напряжением 0,4-10 кВ;
- техническое обслуживание аккумуляторных батарей;
- техническое обслуживание охранно–пожарной сигнализации базовой станции и систем газопожаротушения на центрах коммутации;
- монтаж, пусконаладка и техническое обслуживание дизель–генераторных установок;
- обеспечение объектов связи резервным электроснабжением;
- оказание услуг по «ускоренной подмене» и ремонту систем кондиционирования.

Техническая поддержка

- оказание сервисных услуг по климатической технике;
- организация и проведение гарантийного и послегарантийного ремонта.

Строительство и проектирование

- проектные работы;
- монтаж систем кондиционирования;
- технический надзор на этапе строительства сооружений связи;
- модернизация и выполнение ремонтных работ на объектах связи

Согласно данным, Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций на начало 2019 года ПАО «Мобильные Теле Системы» имело в своем распоряжении 180 068 вышек всех стандартов связи. Наше предложение заключается в передаче 30 процентов от общего количества АМС на субподряд по обслуживанию АО «Телеком Энерго Монтаж» и сокращению на 50 процентов штата инженерно-технического персонала и отдела снабжения. В дальнейшем, на субподряд будет постепенно передаваться остальное количество АМС. Таким образом, компания сможет существенно сократить издержки, связанные с себестоимостью и направить высвобожденные денежные средства на внедрение новых стандартов связи и улучшения качества обслуживания клиентов.

Так как АМС требуют постоянного мониторинга собственного состояния, то необходимо иметь обслуживающий персонал, занимающийся поддержанием АМС в рабочем состоянии. Обычно, на одну АМС выделяется бригада из 3 человек. Следует отметить, что это только персонал, занимающийся непосредственным поддержанием конструкций в удовлетворительном состоянии. Также, в персонал по обслуживанию АМС включены техники, поддерживающие работоспособность телекоммуникационного оборудования. В обслуживание АМС входит постоянный мониторинг технического состояния коммуникационного оборудования, а также один раз в три года АМС подвергаются полной перекраске. Затраты на перекраску АМС представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на материалы, связанные с покраской АМС

Ацетон технический	кг.	123,69	65	8 040	434 315 913
Укрывной материал	м. кв.	123,69	25	3 092	167 044 582
ОС-12-03 (Органосиликатная композиция)	кг.	618,45	250	154 613	8 352 229 095
Растворитель Р-4	кг.	618,45	75	46 384	2 505 668 729
Итого				212 128	11 459 258 318

Как видно, из представленной выше таблицы, только на одну перекраску АМС уходят колоссальные денежные средства. В таблице 12 представлены затраты персонала по операциям, связанными с обслуживающими АМС.

Таблица 12 – Затраты на персонал, связанные с обслуживанием АМС

Тип работ	Ед. изм.	Кол-во	Цена за ед. (руб.)	Затраты за 1 вышку (руб.)	Допустимое в 30% от общего (руб.)
Зачистка поверхности от ржавчины и неровностей ручным способом (шпателями и стальными щетками)	м. кв.	1236,9	60	74 214	4 009 069 966
Маскировка металлоконструкций и элементов	м. кв.	123,69	50	6 184,5	334 089 164
Обеспыливание и обезжиривание металлоконструкций	м. кв.	1236,9	40	49 476	2 672 713 310
Грунтовка металлоконструкций	м. кв.	1236,9	150	185 535	10 022 674 914
Покраска металлоконструкций безвоздушным методом в 1 слой	м. кв.	1236,9	150	185 535	10 022 674 914

Окончание таблицы 12

Тип работ	Ед. изм.	Кол-во	Цена за ед. (руб.)	Затраты за 1 вышку (руб.)	Допустимое в 30% от общего (руб.)
Итого				500 945	27 061 222 268
Страховые взносы + Профриск				156 295	8 443 101 348
Итого с вычетами				344 650	18 618 120 920

Как говорилось ранее, в затраты на обслуживание АМС входят не только выплата заработной платы рабочим, занимающимся поддержанием конструкций АМС в надлежащем состоянии, но и затраты на инженерно-техническую поддержку телекоммуникационного оборудования, а также работу отдела снабжения, занимающегося закупкой необходимых материалов и инструментов для нормального функционирования АМС. Затраты на инженерно-технический персонал, а также на отдел снабжения представлены в таблице 13

Таблица 13 – Затраты на инженерно-технический персонал и отдел снабжения ПАО «МТС»

Вид работ	Ед. изм.	Кол-во, чел	З/п средняя, тыс.руб.	Итого, тыс.руб.	Субъекты РФ	Всего по РФ, тыс.руб.	Всего в год, тыс.руб
Инженерно-техническая поддержка	руб.	180	40	7 200	85	612 000	7 344 000
Страховые отчисления	руб.		12	2 174,4		184 824	2 217 888
Итого	руб.		28	5 025,6		427 176	5 126 112
Снабжение	руб.	30	35	1 050	85	89 250	1 071 000
Страховые взносы	руб.		10,5	315		26 775	321 300
Итого	руб.		24,5	735		62 475	749 700
Накладные расходы	руб.		3,5	105		8 925	107 100
Общий итог	руб.			5 865,6		498 576	5 982 912

Согласно нашему предложению по сокращению себестоимости предоставляемых услуг путем передачи АМС на субподряд сторонней

организации и сокращению штата сотрудников, обслуживающих АМС получаем результаты, представленные в таблице 14

Таблица 14 – Затраты на инженерно-технический персонал и отдел снабжения ПАО «МТС» после внедрения предложений по оптимизации расходов

Вид работ	Ед. изм.	Количество, чел.	З/п средняя, тыс.руб.	Итог, тыс.руб.	Субъекты РФ	Всего по РФ, тыс.руб	Всего в год, тыс.руб
Инженерно-техническая поддержка	руб.	90	40	3 600	85	306 000	3 672 000
Страховые отчисления			12,080	1 087		92 412	1 108 944
Итого			27,920	2 512		213 588	2 563 056
Снабжение	руб.	15	35	525	85	44 625	535 500
Страховые взносы			10,5	157		13 387	160 650
Итого			24,5	367		31 237	374 850
Накладные расходы			3,5	52		4 462	53 550
Общий итог				2 932,8		249 288	2 991 456

Как видно из представленной выше таблице мы видим сокращение затрат на персонал вследствие мероприятий по оптимизации персонала компании. Далее необходимо отразить результаты предложения в отчетности, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Прогнозный бухгалтерский баланс ПАО «МТС» после внедрения предложений по оптимизации расходов (млн., руб.)

Наименование показателя	2018	Прогноз	Динамика
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	13 421 000	13 421 000	100,00

Продолжение таблицы 15

Наименование показателя	2018	Прогноз	Динамика
Расходы на заключение контрактов с абонентами	16 798	16 798	100,00
Неисключительные права на использование активов	44 871	44 871	100,00
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0,00
Основные средства	173 851	173 851	100,00
Активы в форме права пользования	110 331	110 331	100,00
Незавершенные капитальные вложения	21 745	21 745	100,00
Отложенные налоговые активы	0	0	0,00
Финансовые вложения в уставные капиталы дочерних и ассоциированных предприятий	283 323	283 323	100,00
Прочие финансовые вложения	32 241	32 241	100,00
Прочие внеоборотные активы	7 100	7 100	100,00
Итого по разделу I	703 681	703 681	100,00
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	460	460	100,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	4 894	4 894	100,00
Дебиторская задолженность	30 502	30 502	100,00
Прочие финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	35 996	35 996	100,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	69 147	158 141	228,70
Прочие оборотные активы	131	131	100,00
Итого по разделу II	141 130	230 124	163,06
БАЛАНС	844 811	933 805	110,53
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	200	200	100,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(4)	(4)	100,00
Добавочный капитал (без переоценки)	7 349	7 349	100,00
Накопленный прочий совокупный доход / (расход)	444	444	100,00

Окончание таблицы 15

Наименование показателя	2018	Прогноз	Динамика, %
Резервный капитал	31	31 000	100,00
Нераспределенная прибыль	99 408	188 402	189,52
Итого по разделу III	107 428	196 422	182,84
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заёмные средства	428 386	428 386	100,00
Отложенные налоговые обязательства	14 291	14 291	100,00
Оценочные обязательства	2 573	2 573	100,00
Кредиторская задолженность	2 773	2 773	100,00
Обязательства по аренде	107 889	107 889	100,00
Контрактные обязательства	195	195	100,00
Доходы будущих периодов	0	0	0,00
Итого по разделу IV	556 107	556 107	100,00
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заёмные средства	42 449	42 449	100,00
Кредиторская задолженность	52 985	52 985	100,00
Задолженность перед учредителями по выплате доходов	0	0	0,00
Обязательства по аренде	8 256	8 256	100,00
Контрактные обязательства	16 851	16 851	100,00
Доходы будущих периодов	0	0	0,00
Оценочные обязательства	60 735	60 735	100,00
Итого по разделу V	181 276	181 276	100,00
БАЛАНС	844 811	933 805	110,53

Прогнозный отчет о прибылях и убытках ПАО «МТС» после внедрения предложений по оптимизации расходов представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Прогнозный отчет о прибылях и убытках ПАО «МТС» после внедрения предложений по оптимизации расходов (млн., руб.)

Наименование показателя	2018	Прогноз на 2019	Динамика, %
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка	331 236	331 236	100,00

Окончание таблицы 16

Наименование показателя	2018	Прогноз на 2019	Динамика, %
Прибыль от продаж	94 258	170 830	181,24
Прочие доходы и расходы			
Доходы от участия в других организациях	25 870	25 870	100,00
Проценты к получению	8 957	8 957	100,00
Проценты к уплате	(33 029)	(33 029)	100,00
Прочие доходы	15 827	15 827	100,00
Прочие расходы	(81 550)	(81 550)	100,00
Прибыль до налогообложения	20 302	106 905	526,58
Текущий налог на прибыль	(12 369)	(12 369)	100,00
в том числе:			
Постоянные налоговые обязательства	(6 769)	(6 769)	100,00
Изменение отложенных налоговых обязательств	176	176	100,00
Изменение отложенных налоговых активов	1 364	1 364	100,00
Налог на прибыль и налоговые санкции прошлых лет	(313)	(313)	100,00
Чистая прибыль отчетного периода	9 160	88 994	971,56

Структура капитала ПАО «МТС» представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Структура капитала ПАО «МТС» в 2018-2019 гг.

2018		2019	
ВНА 703 681 млн. руб. (83%)	СК 107 428 млн. руб. (13%)	ВНА 703 681 млн. руб. (83%)	СК 196 422 млн. руб. (21%)
	ДП 556 107 млн. руб. (66%)		ДП 556 107 млн. руб. (60%)
ОбА 141 130 млн. руб. (17%)	КП 181 276 млн. руб. (21%)	ОбА 230 124 млн. руб. (25%)	КП 181 276 млн. руб. (19%)
844 811 млн. руб. (100%)	844811 млн. руб. (100%)	844 811 млн. руб. (100%)	844 811 млн. руб. (100%)

Как видно из таблицы 17 структура капитала ПАО «МТС» существенно изменилась. Произошел прирост оборотных активов на 8 процентов за счет

увеличения денежной массы, полученной в результате оптимизации деятельности.

Структура собственного капитала также увеличилась на 8 процентов, это связано с увеличением чистой прибыли ПАО «МТС» на прогнозируемый период. Динамика изменения основных показателей отчета о прибылях и убытках ПАО «МТС» представлен на рисунке 20.

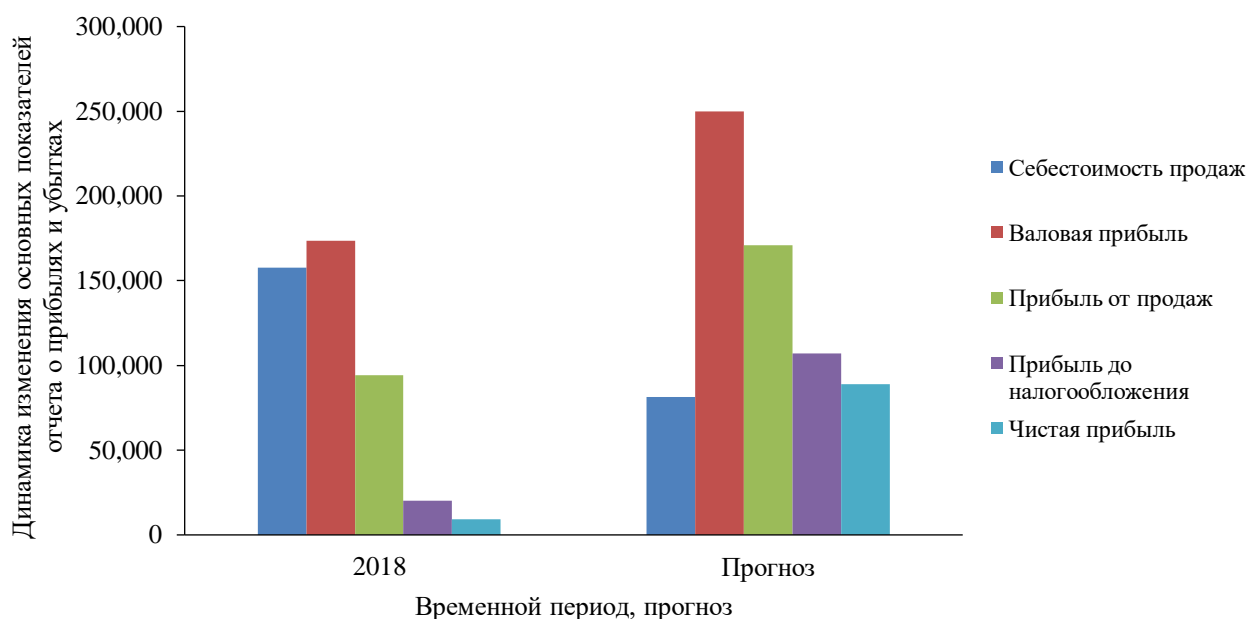


Рисунок 20 – Динамика изменения основных показателей отчета о прибылях и убытках ПАО «МТС»

Динамика изменения статей баланса ПАО «МТС» после оптимизации затрат представлен на рисунке 21

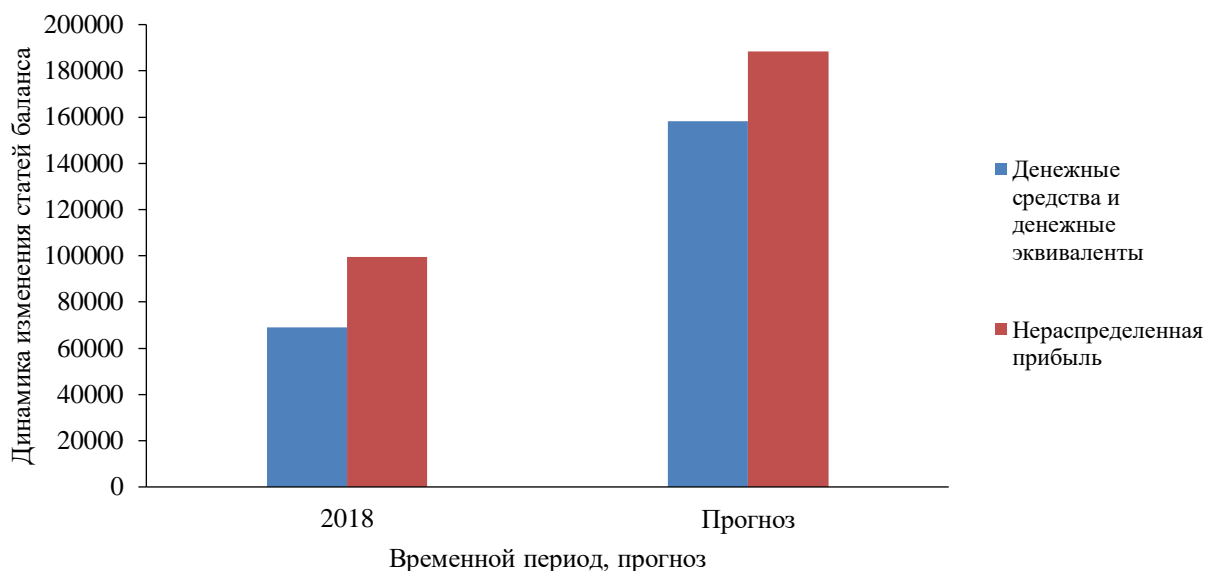


Рисунок 21 – Динамика изменения статей баланса ПАО «МТС» после оптимизации затрат

Выводы по главе три.

Таким образом, после оптимизации затрат на технический персонал, обслуживаемый антенно-мачтовые сооружения, и передача части АМС на субподряд сторонней организации ПАО «МТС» может рассчитывать на дополнительную экономию финансовых ресурсов, которые впоследствии можно направить на улучшение качества предоставляемых услуг, модернизации инфраструктуры и внедрение новых стандартов связи.

После мероприятий по оптимизации по оптимизации затрат структура капитала существенно изменилась. Произошел рост оборотных активов и собственного капитала за счет прироста чистой прибыли в следствии снижения себестоимости затрат в виде увеличения денежной массы и увеличения нераспределенной прибыли ПАО «МТС»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные условия обуславливают необходимость правильного выбора стратегии развития организации, в связи с чем первостепенной задачей является формирование соответствующего плана обеспечения экономической безопасности организации.

Безусловно, правильно выбранная стратегия развития, позволяет максимально эффективно использовать возможности ресурсного потенциала организации и достичь поставленных целей организации, тем самым повысить свою экономическую безопасность, увеличить прибыль, повысить деловую репутацию, а также привлечь новых инвесторов. Однако такое развитие событий возможно только при грамотно разработанном подходе к реализации выбранной стратегии.

Проанализировав внешнюю среду организации и по результатам PEST–анализа можно сделать вывод, что самыми важными факторами являются:

- внесение новых законов, неблагоприятно влияющих на деятельность компании;
- экономический кризис и снижение доходов населения;
- значительные колебания курса валют.

Влияние этих факторов напрямую влияет на получение максимальной прибыли. Компании необходимо учесть их в первую очередь, для того чтобы по–прежнему входить в «большую тройку».

Анализ внутренней среды организации проводится с помощью анализа финансово–хозяйственной деятельности, потому что результаты хозяйствующего субъекта в любой отрасли зависит от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов, обеспечивая жизнедеятельность юридического лица. Поэтому забота о финансах является отправным моментом и конечным результатом деятельности любого субъекта хозяйствования.

У ПАО «МТС» недостаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (наиболее ликвидных активов) для погашения наиболее срочных обязательств. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по

степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (П2). В данном случае краткосрочная дебиторская задолженность покрывает среднесрочные обязательства компании не полностью. Это говорит о плохой платежеспособности компании в ближайший промежуток времени. На данный момент компания не в состоянии справиться с неожиданной ситуацией в виде требования банка срочно погасить краткосрочный кредит, или в виде требования кредиторов о возврате средств. Количество активов группы медленно реализуемых активов совершенно не соответствует группе долгосрочных пассивов.

До 2015 года ПАО «МТС» довольно неплохо функционировала, но имела отрицательную динамику, а вот в 2016 году произошел достаточно резкий подъем показателей рентабельности, что указывает на улучшение эффективности деятельности организации. Положительная тенденция наблюдалась до 2017 года, однако в отчетном году снова произошел резкий спад всех показателей.

Компания ПАО «МТС» оказывает услуги передачи данных, голосовой связи и скоростного доступа в интернет. Также компания разрабатывает новые тарифные планы, инновационные сервисы, которые соответствуют растущим потребностям частных и корпоративных абонентов. В настоящее время ПАО «МТС» представляет собою успешную мультисервисную дата-ориентированную компанию, которая предоставляет абонентам уникальные конвергентные услуги и продукты на базе инновационных технических решений.

Стратегия развития компании имеет целью укрепление лидерства на телекоммуникационном рынке России на основе роста проникновения услуг мобильного интернета, на основе диверсификации оказываемых услуг, а также на основе повышения операционной эффективности и инвестиционной привлекательности компании для акционеров.

По итогу проведенного анализа видно, что в целом положение предприятия является стабильным, однако, отрицательная динамика таких показателей, как

выручка, себестоимость продаж, прибыль от продаж, рентабельность продаж, требует уделить особое внимание эффективности управления предприятием.

Для обеспечения конкурентоспособности одной из основных стратегий компании является направленность на инновации в области технологии и оборудования. Компания проводит реорганизацию, так как на рынке становится всё более сложно конкурировать с ведущими игроками.

В связи с ситуацией на рынке компания ПАО МТС вынуждена проводить активную маркетинговую политику. В 2017 году контракты с федеральным оператором связи на размещение рекламы в интернете и проведение performance-маркетинга были заключены с компаниями MGCom и iProspect. Данные агентства будут сотрудничать с ПАО «МТС» до 2018 года.

В связи с выявленными проблемами предприятия необходимо провести анализ возможностей по направлению снижения затрат на рекламу услуг и товаров. В частности, одним из направлений может быть использование рекламы на основе вирусного маркетинга. При определении каналов маркетинговой коммуникации следует определить целевую аудиторию компании, а также выявить основные потребности клиентов компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авдийский, В.И. Национальная экономическая безопасность в условиях глобализации // Международное публичное и частное право. М.: Юрист, 2012. – № 2. – С. 9–10.
- 2 Баранов, В.Д. Экономическая безопасность внешнеторговой сферы в условиях глобализации экономики : автореф. дис. ... д-ра.экон. наук: 08.00.05/ Баранов Владислав Дмитриевич. – М., 2011. 5 с.
- 3 Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность»: Учебное пособие / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 279 с.
- 4 Борисов, А.Б. Большой экономический словарь [Электронный ресурс] / Борисов, А.Б. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/1968968/>.
- 5 Вечканов, Г.С. Экономическая безопасность: учебник для вузов / Г.С. Вечканов. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
- 6 Гапоненко, В.Ф., Беспалько, А.Л., Власков, А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. – М.: Ось – 89, 2007, – с.15.
- 7 Грунин, О.А., Грунин, С.О., Экономическая безопасность организации — СПб.: Питер, 2002. –160 с.
- 8 Ендовицкий, Д.А., Исаенко, А.Н., Лубков, В.А. Экономический анализ активов организации: учебник. – М.: Эксмо, 2009. – 608 с.
- 9 Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учеб.пособие / О.В. Ефимова, М.В. Мельник. – М.: Омега–Л, 2004. – 408 с.
- 10 Журило, П.П. Механизм обеспечения экономической безопасности Российской Федерации в современных условиях // ARS ADMINISTRANDI. – 2012. – № 4. – С. 68–75.
- 11 Иванюта, Т.Н. Основные подходы к формированию системы экономической безопасности на предприятиях // Молодой ученый. 2013. №4. — С. 215–223.

12 Клокова, М.И. Экономическая безопасность предприятия как необходимый элемент управления предприятием в современной рыночной экономике // Системное управление. – 2014. – № 4(25). – С. 53–58.)

13 Ковалев, В. В., Ковалев Вит. В. Анализ баланса, или как понимать баланс: учеб. – практич. пособие. — М.: Проспект, 2009. — 448 с.

14 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: в вопросах и ответах: учебное пособие / В. В. Ковалев, Ковалев Вит. В. — М.: Проспект, 2013. — 304 с.

15 Козаченко, А.В., Пономарев, В.П., Ляшенко, А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения [Электронный ресурс]. — К.: Либра, 2003. — 280 с. — Режим доступа: [www/twirpxs.com/file/2079013/](http://www.twirpxs.com/file/2079013/).

16 Конституция Российской Федерации: — М.: Маркетинг, 2016. — 39 с.

17 Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р.

18 Крайнова, К.А., Кулина, Е.А., Сатушкина, В.С. Методика анализа финансовой устойчивости предприятия в условиях кризиса // Молодой ученый. — 2015. — №11.3. — С. 46–50.

19 Криворотов, В. В. Экономическая безопасность государства и регионов / В. В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили. — М.: Юнити–Дана, 2011. — С. 76.

20 Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов: Учебное пособие / В.В. Криворотов, А.В. Калина. — М.: ЮНИТИ, 2015. — 351 с.

21 Листопад, М.Е., Махов, М.В. Угрозы экономической безопасности предприятий телекоммуникационной отрасли РФ // Экономика: теория и практика. — Краснодар: Кубанский государственный университет. — 2016. — С. 14–17.

22 Лукашин, В.И. Экономическая безопасность: Учебно-практическое пособие. — М.: МЭСИ, 2012. — 197с.

23 О безопасности: Федеральный закон от 05.03.1992 № 2446–1.

24 О безопасности: Федеральный закон от 28.12.2010 № 390–ФЗ.

25 О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно–процессуальный кодекс Российской Федерации в части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности: Федеральный закон от 06.07.2016 № 375–ФЗ.

26 О внесении изменений в Федеральный закон «О противодействии терроризму» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности: Федеральный закон от 06.07.2016 № 374–ФЗ.

27 О государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 29.04.1996 № 608.

28 О государственном регулировании внешнеторговой деятельности: Федеральный закон от 13.10.1995 № 157–ФЗ.

29 О государственном регулировании цен на услуги присоединения и услуги по пропуску трафика, оказываемые операторами, занимающими существенное положение в сети связи общего пользования: Постановление Правительства РФ от 19.10.2005 № 627.

30 О стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 31.12.2015 № 683.

31 Паньков, В.С. Экономическая безопасность: мирохозяйственный и внутренний аспекты // Внешнеэкономические связи. М, 1992.

32 Прогнозирование социально–экономического развития региона / Под ред. Черешнева, В.А., Татаркина, А.И., Глазьева, С.Ю. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2011. – 1112 с.

33 Ромашкин, Т.В. Актуальность исследования экономической безопасности предприятия в условиях глобальной экономической нестабильности // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: управление, экономика, право. – 2016. – Т. 16. – № 3. – С. 269–275.

34 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник / В.К. Сенчагов, А.А. Арбатов, А.А. Ведев. – М.: БИНОМ. ЛЗ, 2009. – 815 с.

35 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие ЗАО «Финстатинформ», 2002. – 128 с.

36 Судоплатов, А.П., Лекарев, С.В. Безопасность предпринимательской деятельности: Практическое пособие. – М.: Олма–Пресс, 2001.

37 Тамбовцев, В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура и проблемы //Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 1995.– С. 3–7.

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

39 Харин, А.А., Майборода, В.П. Инновационная экономика в России. Реалии и перспективы [Электронный ресурс] / А.А. Харин, В.П. Майборода // Электронный научно–практический журнал «Перспективы науки и образования». – 2013. – № 4. Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/645/79645>.

40 Экономическая безопасность: учебное пособие / Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др. – М.:Юнити–Дана, 2014. – 296 с.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

Разработка стратегии компании в целях повышения
экономической безопасности (на примере ПАО «МТС»)

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2019 120/170. ВКР

Количество листов _____

Руководитель ВКР, к.э.н., доцент
_____/ С.А. Шикина /
_____ 2019г.

Автор
студент группы ЭУ-521
_____/ В.А. Якимчук /
_____ 2019г.

Челябинск 2019