

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 «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент

_____/Н.С. Дзензелюк/
« ____ » _____ 20__ г.

Проект установки базовых станций в посёлке Петровский
(на примере «ООО Т2-Мобайл»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380302.2020.687.ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент кафедры ЭПиУП
_____/В.Л. Зонов/
« ____ » _____ 20__ г.

Автор,
студент группы ЗЭУ-552
_____/Д.А. Ереклинцев/
«16» Июня 2020 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 20__ г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Ереклинцев Д.А. Проект установки базовых станций в посёлке Петровский (на примере ООО «Т2-Мобайл»): Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 179 с., 23 ил., 51 табл., библиогр. список – 36 наим., 14 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции отечественной телекоммуникационной компании ООО «Т2-Мобайл», и использования финансового анализа предложен план мероприятий по разработке проекта установки базовых станций в посёлке Петровский.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчётности ООО «Т2-Мобайл» за 2017 – 2019 годы, учитывает экономическую динамику, применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по разработке проекта установки базовых станций в посёлке Петровский опираются на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, так как предложенные рекомендации могут быть успешно реализованы на практике.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Характеристика ООО «Т2-Мобайл»	
1.1.1 История развития ООО «Т2-Мобайл».....	9
1.1.2 Организационная структура управления.....	17
1.2 Стратегический анализ ООО «Т2-Мобайл»	
1.2.1 Анализ внешней среды	
1.2.1.1 Анализ макроэкономической среды.....	19
1.2.2.2 Анализ микроэкономической среды.....	29
1.2.1.3 Оценка факторов внешней среды.....	36
1.2.2 Анализ внутренней среды	
1.2.2.1 Определение факторов внутренней среды.....	38
1.2.2.2 Оценка факторов внутренней среды.....	47
1.2.3 SWOT-анализ.....	49
1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия	
1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	53
1.3.2 Анализ ликвидности баланса.....	59
1.3.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости.....	62
1.3.4 Коэффициентный анализ	
1.3.4.1 Анализ финансовой устойчивости.....	63
1.3.4.2 Анализ ликвидности предприятия.....	66
1.3.4.3 Анализ рентабельности предприятия.....	69
1.3.4.4 Анализ деловой активности.....	74
1.3.5 Анализ вероятности банкротства.....	79
Выводы по разделу один.....	82
2 ПРОЕКТ УСТАНОВКИ БАЗОВЫХ СТАНЦИЙ ООО «Т2-МОБАЙЛ» В ПОСЁЛКЕ ПЕТРОВСКИЙ	
2.1 Сравнительная оценка результатов финансово-экономического и стратегического анализов.....	84
2.2 Разработка мероприятия.....	85
2.3 Календарный план.....	87
2.4 План доходов проекта.....	92
2.5 План расходов проекта.....	93
2.6 Финансовый план.....	96
2.7 Анализ рисков	
2.7.1 Анализ чувствительности.....	100
2.7.2 Анализ безубыточности.....	101
2.7.3 Монте-Карло.....	103
2.8 Разработка системы управления проектом	
2.8.1 Составление перечня работ и построение сетевого графика.....	104
2.8.2 Матрица разделения административных задач управления.....	115

Выводы по разделу два.....	104
3 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ С УЧЁТОМ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЯ И СРАВНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТЕКУЩЕГО И ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
3.1 Прогноз финансовой отчётности	
3.1.1 Прогноз финансовых результатов.....	118
3.1.2 Прогнозирование бухгалтерского баланса.....	120
3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия	
3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	124
3.2.2 Анализ ликвидности баланса.....	130
3.2.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости.....	131
3.2.4 Коэффициентный анализ	
3.2.4.1 Анализ финансовой устойчивости.....	132
3.2.4.2 Анализ ликвидности предприятия.....	134
3.2.4.3 Анализ рентабельности предприятия.....	136
3.2.4.4 Анализ деловой активности.....	139
3.2.5 Анализ вероятности банкротства.....	143
Выводы по разделу три.....	145
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	147
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	152
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура управления ООО «Т2-Мобайл».....	155
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Рейтинг сотовых операторов связи в России в 2017 – 2019 гг.....	156
ПРИЛОЖЕНИЕ В Бухгалтерский баланс ООО «Т2-Мобайл» за 2017 – 2019 гг.	157
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Отчет о финансовых результатах ООО «Т2-Мобайл».....	158
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Расчёт инвестиционных затрат.....	159
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Календарный план.....	164
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Диаграмма Ганта.....	165
ПРИЛОЖЕНИЕ И Значения β -коэффициентов для отраслей.....	166
ПРИЛОЖЕНИЕ К План прибылей и убытков по проекту.....	167
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Кэш-фло.....	168
ПРИЛОЖЕНИЕ М Бухгалтерский баланс по проекту.....	169
ПРИЛОЖЕНИЕ Н Прогнозный бухгалтерский баланс.....	173
ПРИЛОЖЕНИЕ П Прогнозный отчет о финансовых результатах.....	176
ПРИЛОЖЕНИЕ Р Сетевой график проекта.....	179

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений поставило хозяйствующие субъекты различных организационно-правовых форм в такие жесткие экономические условия, которые объективно обуславливают выявление конкурентных преимуществ на основе инвестиционного анализа деятельности организации.

Анализ деятельности предприятий при любых формах собственности всегда должен быть творческим и разнообразным по содержанию, применению различных аналитических приемов с учетом специфики производства, его организации на конкретном предприятии. В результате проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия можно выявить проблемы на предприятии и разработать рекомендации по устранению данных проблем.

Объект выпускной квалификационной работы – ООО «Т2-Мобайл».

Предмет выпускной квалификационной работы – финансово-экономическое состояние предприятия и его стратегическая позиция.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект установки базовых станций ООО «Т2-Мобайл» в посёлке Петровский.

Данная цель решается с помощью раскрытия следующих основных задач:

- дать краткую характеристику объекта исследования;
- представить стратегический анализ предприятия;
- оценить финансовое состояние хозяйственной деятельности предприятия;
- разработать проект установки базовых станций ООО «Т2-Мобайл» в посёлке Петровский;
- оценить эффективность предложенных мероприятий;
- провести анализ рисков предложенного к реализации проекта;
- спрогнозировать финансовую отчётность на перспективу;
- провести анализ прогнозного финансового состояния предприятия;
- сравнить данные текущего и прогнозного состояния предприятия;

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой части выпускной квалификационной работы представлена общая характеристика ООО «Т2-Мобайл», его структура и система управления, был рассмотрен стратегический анализ, изученные методики экономической оценки и проанализированы результаты работы по данным бухгалтерской и финансовой отчетности, сделаны выводы о финансовом состоянии предприятия.

Во второй части представлен проект установки базовых станций ООО «Т2-Мобайл» в посёлке Петровский. При этом рассмотрены такие виды плана как инвестиционный план, план доходов и расходов. Выполнена оценка экономической эффективности мероприятия, представлена оценка рисков, выполнен анализ чувствительности и анализ сценариев.

В третьей части выполнено прогнозирование баланса, приведён прогнозный финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности.

Для решения вышеперечисленных задач используются методы PEST-анализа, а также SWOT-анализа, которые показывает суммарное влияние факторов внешней и внутренней среды организации и позволяет выработать рейтинг мероприятий. Для оценки финансового анализа проведен анализ структуры имущества, финансовой устойчивости, ликвидности баланса, а также анализ показателей рентабельности предприятия. Для оценки рисков проекта используются методы чувствительности, безубыточности, Монте-Карло.

Выпускная квалификационная работа выполнена на 179 страницах, количество рисунков – 23, таблиц – 51. Число наименований списка использованных источников и литературы – 36, количество приложений – 14.

1 ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Характеристика ООО «Т2-Мобайл»

1.1.1 История развития ООО «Т2-Мобайл»

ООО «Т2-Мобайл» – это отечественная телекоммуникационная компания, которая основана шведской корпорацией «Теле2 АВ». Предприятие предоставляет услуги с 2003 года. Контрольным пакетом акций владеет «Ростелеком». На первые числа апреля 2020 года компания охватывала связью 67 регионов Российской Федерации. «Т2-Мобайл» и «Теле2» – это одна и та же компания. Первое название официальное, оно больше предназначено для юридических лиц, работает же оператор под брендом «Tele2». Мобильный оператор был образован в результате реорганизации в 2016 году и до сих пор работает под знакомым брендом, постепенно охватывая связью всё новые регионы. Рассмотрим историю предприятия.

В 2003 году Шведская телекоммуникационная группа «Tele2 АВ» вышла на российский рынок. Дочерняя компания «Tele2 Россия» запускает в коммерческую эксплуатацию первые «GSM-сети» в Иркутской, Ростовской, Ленинградской, Кемеровской, Омской и Смоленской областях, Республике Удмуртии и Санкт-Петербурге.

В 2004 году ООО «Т2-Мобайл» запускает GSM-сети в Нижегородской, Курской, Белгородской и Челябинской областях. Компания покупает оператора сотовой связи в Воронежской области. Абонентская база компании превысила 1 миллион человек.

В 2005 году ООО «Т2-Мобайл» запускает GSM-сеть в Воронежской области и покупает липецкого оператора сотовой связи. Число абонентов превышает 3 миллиона человек.

В 2006 году «Tele2» покупает четырех GSM-операторов в Архангельской, Мурманской и Новгородской областях и Республике Коми. В этом же году под

брендом «Tele2» начинают работать компании в Липецкой области и Республике Коми. Более 6 миллионов человек являются абонентами Tele2 в России.

В 2007 году ООО «Т2-Мобайл» запускает сети в Мурманской, Архангельской и Новгородской областях. При этом «Tele2» продает свои операции в Иркутске, получая дополнительно льготный национальный роуминг в сети «Билайн». В октябре 2007 года «Tele2» покупает оператора сотовой связи в Краснодарском крае. По результатам конкурсов на получение лицензий GSM-1800 у компании появляется возможность выйти еще в 17 регионов в четырех федеральных округах. Абонентская база «Tele2» в России насчитывает более 8,5 миллиона человек.

В 2008 году штаб-квартира «Tele2» принимает решение о выделении российского бизнеса в отдельный регион. Компания покупает оператора сотовой связи в Республике Адыгее. Ведется активная работа по строительству сетей в новых регионах. В октябре 2008 года численность абонентов «Tele2» в России превысила 10 миллионов человек. В ноябре 2008 года «Tele2 Россия» приобрела сеть сотовой связи в Калининградской области и запустила собственную сеть в Краснодарском крае и Республике Адыгее.

2009 год становится временем активной региональной экспансии. Компания продолжает инвестировать в строительство, несмотря на сложную экономическую ситуацию. В этом году «Tele2» начинает оказывать услуги сотовой связи во всех регионах, где у компании есть лицензии, кроме Калининградской области.

В целом в 2009 году ООО «Т2-Мобайл» имеет лицензии на оказание услуг сотовой связи в 37 регионах России и обслуживает около 14 миллионов абонентов. В планах компании – довести абонентскую базу до 18-19 миллионов абонентов в течение ближайших двух лет.

В 2010 году ООО «Т2-Мобайл» начало оказывать услуги связи в Калининградской области. К концу года абонентская база компании возросла до 18,6 миллиона абонентов. Динамичные темпы развития бизнеса позволили «Tele2 Россия» стать победителем национальной премии «Компания года» в номинации

«Телекоммуникации», а также выиграть в номинации «Успешный дебют» рейтинга «Эксперт-400». В декабре 2010 года в целях оптимизации бизнеса компания открыла в Воронеже Общий центр обслуживания, который соединил финансовые, бухгалтерские и налоговые функции всех компаний, входящих в группу «Tele2 Россия».

В 2011 году «Tele2 Россия» получает право на оказание услуг мобильной связи стандарта GSM-1800 еще в пяти регионах России – Еврейской автономной области, Камчатском крае, Магаданской и Сахалинской областях, Чукотском автономном округе. Таким образом, «Tele2 имеет» лицензии на оказание услуг мобильной связи в 42 субъектах Российской Федерации. В августе 2011 года абонентская база «Tele2 Россия» достигла 20 миллионов человек. В сентябре компания начинает масштабный проект по переходу на новый фирменный стиль.

В марте 2012 года ООО «Т2-Мобайл» успешно завершает испытания первой в России сети стандарта LTE-1800. Осенью оператор запускает сети в четырех регионах Дальнего Востока – Еврейской автономной области, Магаданской и Сахалинских областях и Камчатском крае. Мобильная связь «Tele2» становится доступной от самого западного до самого восточного региона России. В сентябре 2012 года абонентская база «Tele2 Россия» превышает 22 миллиона человек. В ноябре «Tele2 Россия» входит в десятку лучших работодателей России и занимает восьмое место среди крупных компаний в рейтинге лучших работодателей Европы.

В марте 2013 года группа «ВТБ» приобретает российское подразделение у шведского концерна «Tele2 АВ» для дальнейшего развития бизнеса оператора и последующей реализации инвестиции. Уже в июне «Tele2 Россия» закрывает первую за несколько лет сделку по поглощению регионального игрока – воронежского «Кодотела». Летом 2013 года «Tele2» совместно с НИИ «Радио» успешно проводит второе испытание технологии LTE в диапазоне 1800 МГц в действующей сети в Калужской области, а в декабре 2013 года Минкомсвязь принимает решение о внедрении принципа технейтральности. В сентябре 2013 года компания получает федеральную лицензию на работу в качестве

виртуального мобильного оператора («MVNO», «Mobile Virtual Network Operator»).

В октябре «ВТБ» продает 50% акций компании «Tele2 Россия» консорциуму стратегических инвесторов. По итогам 2013 года абонентская база оператора составляет более 23,7 миллиона человек.

В феврале 2014 года «Tele2» и «Ростелеком» объявляют об объединении мобильных активов и создании нового федерального сотового оператора на базе «Tele2». Уже в марте 2014 года под операционный и финансовый контроль «Tele2» переходят семь дочерних сотовых компаний «Ростелекома»: «Скай Линк», «Нижегородская сотовая связь», «Байкалвестком», «БИТ», «Волгоград GSM», «Енисейтелеком» и «АКОС». В августе 2014 года «Ростелеком» вносит в капитал совместного предприятия 100% акций ЗАО «РТ-Мобайл». Новый федеральный сотовый оператор «Tele2» начинает оказывать услуги связи в более чем в 60 регионах России, получает лицензии «2G/3G» во всех федеральных округах и «4G-лицензию» на всю территорию страны. В ноябре 2014 года компания запускает сети «3G» в Санкт-Петербурге и Новосибирске.

В 2015 году абонентская база ООО «Т2-Мобайл» насчитывает 35 миллионов абонентов в 64 регионах России.

Всего за год оператор запускает сеть под собственным брендом в 22 новых регионах, а скоростной мобильный интернет – в 60. В сентябре 2015 года ООО «Т2-Мобайл» первой среди операторов сотовой связи обеспечивает LTE на всех станциях Петербургского метрополитена. Санкт-Петербург становится первым городом в России, где на всех станциях метро доступен высокоскоростной мобильный «4G-интернет». В октябре 2015 года «Tele2» выходит в Московский регион, где запускает в коммерческую эксплуатацию современную сеть в стандартах 3G и 4G. В 2015 году «Tele2» досрочно завершает проект интеграции сотовых активов «Ростелекома». Начало работы в Московском регионе и запуск услуг скоростного мобильного интернета дает «Tele2» все возможности для дальнейшего активного роста и развития в качестве полноценного федерального оператора мобильной связи.

В 2016 году «Tele2» окончательно закрепляет за собой статус федерального оператора мобильной связи. В течение года компания внедряет технологию «HD-Voice» на всех сетях третьего поколения. В феврале «Tele2» начинает продажи своего первого брендированного смартфона – «Tele2 Mini», который быстро занял лидирующие позиции на отечественном рынке. Во втором полугодии на рынок выходят новые модели брендированных устройств компании – «Tele2 Midi», «Tele2 Midi LTE», «Tele2 Maxi», «Tele2 Maxi LTE». «Tele2» продолжает запуск сетей «4G»: услуги высокоскоростного мобильного интернета становятся доступны еще в 10 регионах. В мае «Tele2» вводит в коммерческую эксплуатацию первую в России LTE-сеть на частотах 450 МГц в Тверской и Новгородской областях. Позже сеть «LTE-450» под брендом «Skylink» появляется в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, в Московском регионе. В ноябре оператор запускает технологию «Wi-Fi Calling», которая позволяет московским абонентам компании звонить и отправлять SMS по тарифам домашнего региона через Wi-Fi.

В начале 2017 года «Tele2» представляет новую бизнес-стратегию «lifestyle enabler» и коммуникационную платформу «Другие правила». Компания выходит за рамки телекома и создает digital-экосистему на базе мобильных услуг. Новый бизнес-подход обеспечивает качественный прирост абонентской базы. По итогам 2017 года число абонентов в сети Tele2 превысило 40,6 млн человек. Компания запускает 25 сетей LTE, в результате чего число регионов с 4G-интернетом Tele2 увеличивается до 50. Эксперты Роскомнадзора неоднократно ставят Tele2 на первое место по динамике строительства РЭС стандарта LTE в России. Оператор становится лидером в развитии MVNO в стране и создает виртуальных операторов с «Ростелекомом», Сбербанком, «ТрансТелекомом», «Тинькофф Банком» и другими. В декабре начинает работать «MVNE-платформа Tele2», что ставит создание виртуальных операторов на поток. «Tele2» также запускает тарифную линейку «Мой Tele2» с новой архитектурой и уникальным наполнением. В течение года оператор предлагает клиентам продукты, которые позволяют адаптировать тарифы к нуждам абонента и не имеют аналогов на российском телеком-рынке. Это услуга переноса остатков пакетных услуг на

следующий период, «Обмен минут на Гб», сервис «Настрой тариф для себя». В соответствии с новой бизнес-стратегией «Tele2» разрабатывает бонусные программы и эксклюзивные партнерские сервисы.

В течение всего года оператор запускал эксклюзивные продукты, цель которых – привнести комфорт и новые возможности в жизнь пользователей. Так, в январе 2017 года «Tele2» представила инновационный для российского телеком-рынка продукт – услугу переноса остатков. Минуты, гигабайты и SMS, купленные абонентами в рамках своего пакетного тарифа, не «сгорают» в конце месяца, а переносятся на следующий период.

В апреле 2017 года компания запустила тарифную линейку «Мой Tele2» с новой архитектурой и уникальным наполнением. Одной из особенностей этой линейки стал безлимитный интернет-трафик в социальных сетях и мессенджерах. Кроме того, оператор сделал бесплатными звонки на номера «Tele2» внутри региона и по всей России, чтобы они не расходовали пакет минут.

В сентябре 2017 года «Tele2» внедрила сервис «Настройте тариф для себя», который позволяет улучшить параметры тарифа и адаптировать его к нуждам абонента. Его пользователи сами определяют наполнение своего тарифного плана, изменяя пакет интернет-трафика, минут или SMS. Дополнительные пакеты автоматически становятся частью тарифа. В октябре 2017 года оператор запустил еще один уникальный продукт, не имеющий аналогов на российском телеком-рынке – услугу «Обмен минут на Гб». Сервис позволяет менять минуты на дополнительные гигабайты. За полтора месяца клиенты «Tele2» обменяли свыше 112 миллионов минут на более чем 2 петабайта интернет-трафика.

В соответствии с новой бизнес-стратегией «Tele2» разработала бонусные программы, эксклюзивные сервисы в партнерстве с другими компаниями: скидки на электронные книги, персональные предложения в интернет-магазинах, услуги такси, участие в тренингах, подписки для просмотра кинофильмов и многое другое. Так, «Tele2» совместно с «Clouty» создала первый в России модный сервис на базе мобильных услуг и предоставили абонентам консультации профессиональных стилистов. В октябре «Tele2» запустила новую программу

лояльности «Больше», пользователи которой получают специальные предложения от партнеров и кешбэк на счет своего мобильного телефона.

В 2018 году «Tele2» успешно воплощает стратегию «Другие правила» и ежеквартально показывает двузначные темпы роста выручки. Во втором квартале компания выходит на чистую прибыль в 1 млрд рублей. По итогам третьего квартала этот показатель составил уже 2,6 млрд рублей.

ООО «Т2-Мобайл» завершает масштабную программу по запуску сетей LTE в регионах России. Проект становится беспрецедентным по масштабам и срокам реализации для российского телекома. Сегодня высокоскоростной мобильный интернет есть во всех 65 регионах присутствия «Tele2». По данным Роскомнадзора, оператор занимает первое место по динамике строительства РЭС стандарта LTE в России и второе – по общим темпам развития сети.

«Tele2» отменяет внутрисетевой роуминг раньше установленного ФАС срока. Абоненты «Tele2» прежде остальных начинают пользоваться безроуминговыми условиями в поездках по стране. При этом на тарифной линейке «Мой Tele2» роуминг был отменен с момента ее запуска – еще в апреле 2018 года.

Во время главного спортивного события лета ООО «Т2-Мобайл» выступил главным застройщиком сотовой инфраструктуры на трех из двенадцати стадионов – в Калининграде, Нижнем Новгороде и Саранске.

«Tele2» продолжает закреплять репутацию трендсеттера российского телеком-рынка. Реализуя «Другие правила», в этом году оператор запускает ряд инновационных продуктов. В сентябре оператор запускает уникальную опцию «SOS-пакет». Она позволяет клиентам пользоваться рядом важных сервисов даже при отрицательном балансе. Каждый месяц она «спасает» около 5 млн абонентов. В октябре оператор внедряет услугу «Делитесь гигабайтами». Благодаря ей клиенты «Tele2» первыми смогли передавать пакеты интернет-трафика другим пользователям бесплатно. Только за один день после запуска услуги клиенты передали 170 ТБ. В июне 2018 года «Tele2» первой в России запускает SIM-терминалы с биометрической идентификацией. Автоматы установлены в трех аэропортах Москвы (Шереметьево, Внуково и Домодедово), а также на пяти

трафиковых станциях столичного метро: «Арбатской», «Комсомольской», «Курской», «Павелецкой» и «Пушкинской». Уже первые итоги работы доказали эффективность нового розничного формата: комплекс дает вдвое больше подключений, чем стандартный салон в аэропорту или на вокзале. За шесть месяцев работы терминалы обслужили пользователей из 95 стран.

ООО «Т2-Мобайл» первым из операторов покрывает сетью LTE все станции московского метро. Компания обеспечивает стопроцентное indoor-покрытие сети 4G на всех станциях подземки, включая сопутствующую инфраструктуру. Инвестиции в проект превысили 800 млн. рублей. Годовыми лидерами по скачиванию на них data-трафика стали расположенные рядом с вокзалами станции: «Киевская», «Комсомольская» и «Курская».

ООО «Т2-Мобайл» продолжает тестировать новейшие технологии. Совместно с Ericsson и «Ростелекомом» компания открывает опытную зону 5G в «Эрмитаже» и тестирует решения интернета вещей для энергетического сектора.

В 2018 году «Tele2» закрепляет свой статус «фабрики MVNO»: компания остается лидером по количеству партнеров в сегменте. Общая численность абонентов «MVNO» на базе «Tele2» превысила 1,7 млн человек, что составляет более половины подключений в сегменте виртуальных мобильных операторов в России. Выручка компании от «фабрики» виртуальных операторов выросла в 3 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

В ноябре 2018 года ООО «Т2-Мобайл» получает награду «Korn Ferry 2018 Employee Engagement Award», которая присуждается лучшим по мнению персонала работодателям. Оператор входит в тройку лидеров по уровню вовлеченности сотрудников среди российских компаний по результатам исследования KFHG. Так «Tele2» успешно реализует задачу стать самым привлекательным работодателем.

«Tele2» добивается заявленной в стратегическом видении цели – стать предпочтительным и любимым оператором миллионов абонентов. Это подтверждается лидерством компании по ряду ключевых маркетинговых показателей. По индексу «NPS» «Tele2» является безоговорочным лидером

отрасли. По итогам 2018 года «Tele2» опережает «NPS» ближайшего конкурента на 16 процентных пунктов – 44% против 28%.

В 2019 году ООО «Т2-Мобайл» показало опережающие рынок темпы роста выручки и увеличило прибыль, что подтверждает эффективность выбранной бизнес-стратегии. Предприятие фокусировалось на инновационных решениях, которые предвосхищали ожидания клиентов, и продолжали активно развивать сеть. Руководство предложило клиентам революционные продукты, реализовало новые подходы в рознице и обслуживании, запустило сети в Ярославской и Ивановской областях. Все это, наряду с эффективным управлением оттоком, позволяет «Tele2» увеличивать свою долю на стагнирующем рынке. Абонентская база ООО «Т2-Мобайл» качественно меняется: число активных пользователей интернета в сети «Tele2» выросло на рекордные 39%. Чтобы обеспечивать высокое качество при активном потреблении трафика, мы инвестировали в технологическое развитие. В 2019 году «Tele2» лидировала по темпам строительства сети, вышла на второе место в отрасли по числу станций «LTE» и первой на рынке запустила пилотную сеть «5G». Высокие показатели удовлетворенности клиентов укрепляют уверенность руководства в дальнейшем росте бизнеса.

«Tele2» использует строгую систему определения активных пользователей мобильного интернета: в компании таковыми считают абонентов, которые ежемесячно потребляют 100 Мб и более трафика в сетях «4G».

1.1.2 Организационная структура управления

Однозначно определить вид оргструктуры предприятия не представляется возможным, так как оно очень большое и имеет множество связей. Вид организационной структуры управления ООО «Т2-Мобайл» можно охарактеризовать как линейно-функциональный с элементами дивизиональной и проектной структур. Преимущества такого типа организационной структуры управления:

– подразделения функционируют как небольшие самостоятельные предприятия, что повышает их конкурентные качества;

– принятие решений в каждой из областей деятельности возлагается на специалистов, которые сведущи в определенной сфере деятельности, а потому могут принимать более взвешенные и обоснованные решения;

– такая структура снижает потребность предприятия в специалистах широкого профиля, которые встречаются достаточно редко. Это приводит к упрощению и решению ряда очень существенных проблем кадровой политики;

– подразделения обладают способностью быстро реагировать на изменения ситуации, в большей степени ориентированы на потребителя;

– механизмы координации не подчиняются строгим правилам;

– высокая адаптивность;

– низкий риск ошибочного решения;

– позволяет учесть географическое положение региона.

Недостатки линейно-функциональной структуры с элементами дивизиональной и проектной структур:

– излишнее усложнение вертикальных отношений в организации;

– линейный руководитель, обязанный реализовывать оперативное управление, оказывается перегруженным из-за необходимости принимать решения стратегического характера;

– сложно контролировать общий ход работ по проекту;

– необходимость для руководителя дифференцирования контроля по функциям и проектам;

– очень трудно согласовывать решения, принимаемые функциональными подразделениями, могут возникать ситуации, когда решения, принятые разными функциональными службами, будут противоречить друг другу;

– мотивация работников снижается, поскольку каждый из них подчиняется одновременно нескольким функциональным руководителям, появляется возможность избежать ответственности, при этом функциональный руководитель не всегда может в достаточной мере проконтролировать действия своих подчиненных;

– длительная процедура принятия решений в связи с длинной вертикальной цепочкой.

1.2 Стратегический анализ ООО «Т2-Мобайл»

1.2.1 Анализ внешней среды

1.2.1.1 Анализ макроэкономической среды

Понятие внешней среды складывается из двух составляющих [1]:

- факторы макросреды;
- факторы непосредственного окружения фирмы.

К основным факторам макросреды относятся следующие факторы: демографического характера, экономического, природного, технологического, политического и культурного. Систематизация факторов влияния с помощью PEST-анализа, дает наиболее полную картину развития рынка (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – PEST-анализ для ООО «Т2-Мобайл»

Сфера влияния	Факторы
Политическая	Действие антимонопольного законодательства по регулированию коммерческой деятельности и «Закона о защите прав потребителей»
	Правительство РФ вынуждает операторов сотовой связи организовывать убыточные акции (бесплатные) в поддержку населения в связи с коронавирусной инфекцией
	Появление новой коронавирусной инфекции привело к росту звонков и продолжительности разговоров
	Закрытие международных границ ведёт к существенному снижению объёмов прибыли операторов связи за счёт отсутствия платы за роуминг
Экономическая	Возможный рост инфляции
	Снижение темпов роста ВВП
	Увеличение курса доллара и евро
	Низкая доступность кредитов под приемлемые ставки
Социальная	Снижение платежеспособности населения
	Высокий уровень безработицы
	Снижение численности населения России

Окончание таблицы 1.1

Сфера влияния	Факторы
Технологическая	Ускорение научно-технического прогресса
	Усиление контроля за качеством услуг связи
	Увеличение ассигнований на проведение исследований
	Появление новых производственных процессов

Факторы макросреды непосредственным образом влияют на профессиональную деятельность организации.

Рассмотрим политическую сферу. Действие антимонопольного законодательства по регулированию коммерческой деятельности и «Закона о защите прав потребителей» и по оказанию услуг связи.

Наибольшее влияние на оператора связи оказывает антимонопольное законодательство, законодательство о защите прав потребителей. В целом, политическая ситуация в стране стабилизируется. Однако, внутренний рынок и деятельность организации постоянно находятся под влиянием политических событий и решений, и руководство организации должно следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов самоуправления и в кратчайшие сроки реагировать на все изменения.

Правительство РФ вынуждает операторов сотовой связи организовывать убыточные акции (бесплатные) в поддержку населения в связи с коронавирусной инфекцией [21].

В частности, по согласованию с Правительством РФ, ООО «Т2-Мобайл» начисляет гигабайты абонентам, которые выполняют рекомендации по борьбе с коронавирусом и остаются дома. Компания запустила акцию «#домаподругимправилам». Тем самым оператор поощряет соблюдение режима самоизоляции по всей России, создает дополнительные возможности для пользования онлайн-сервисами и в том числе защищает абонентов тарифа «Социальный» – наиболее уязвимую сейчас аудиторию [21].

На фоне пандемии коронавируса важно соблюдать режим самоизоляции, свести к минимуму количество контактов и защищать пожилых людей, которые

наиболее уязвимы перед инфекцией. ООО «Т2-Мобайл» призывает абонентов беречь себя и близких и поощряет их к пребыванию дома. За каждый день дома ООО «Т2-Мобайл» автоматически начисляет клиентам 1 Гб трафика. Гигабайты суммируются и действуют в течение месяца с первого дня, когда клиент начинает соблюдать правила самоизоляции [21].

Акция «#домаподругимправилам» распространяется на все актуальные тарифы: архивные и открытые для подключения тарифы линейки «Мой Tele2», «Премиум» и «Везде онлайн». Гигабайты также начисляются пользователям тарифа «Социальный», которые наиболее подвержены риску и должны соблюдать карантин. Ранее ООО «Т2-Мобайл» максимально способствовала просвещению этих абонентов в части использования онлайн-услуг [21].

Гигабайты начисляются пользователю, даже если он вышел из дома в ближайшую аптеку или за продуктами. Алгоритмы «big data» позволяют ежедневно обновлять список участников проекта по геолокации и автоматически начислять «заработанный» интернет-трафик. Акция действует для клиентов ООО «Т2-Мобайл» по всей России в период самоизоляции. Сами гигабайты будут действовать 30 дней. Внушительные объемы трафика будут также доступны пользователям тарифа «Социальный» [21].

Появление новой коронавирусной инфекции привело к росту звонков и продолжительности разговоров, что позволило существенно увеличить выручку предприятия.

Сотни миллионов людей по всему миру вынуждены сидеть дома и чем дальше, тем больше это сказывается на психике. Большинство людей являются социальными существами и любят общаться. Они не привыкли надолго оставаться в одиночестве и трудно переносят это [15].

Уже неоднократно сообщалось, что на порядок выросла популярность приложений-видеоконференций. Другим способом общения являются классические телефонные разговоры [15].

По статистике количество телефонных звонков выросло на 35%, число звонков по Wi-Fi почти удвоилось. Рост телефонных звонков относится как к рабочим во-

просам, так и к личным. До пандемии звонки чаще всего были по утрам и в часы пик по вечерам. Теперь показатели одинаково высокие в течение всего дня [15].

По данным ООО «Т2-Мобайл», продолжительность телефонных разговоров выросла примерно на 33% [15].

Закрытие международных границ ведёт к существенному снижению объёмов прибыли операторов связи за счёт отсутствия платы за роуминг.

ООО «Т2-Мобайл» продолжает поддерживать клиентов, которые не могут вылететь в Россию из-за ограничений авиасообщения на фоне пандемии коронавируса. До конца апреля абоненты смогут бесплатно обмениваться в мессенджерах текстовыми сообщениями в международном роуминге даже при нулевом балансе [21].

В странах Евросоюза и СНГ из-за коронавируса до сих пор остаются граждане России. Из-за ограничения авиасообщения с этими территориями многие клиенты Tele2 пока не могут вернуться домой. В связи с этим оператор продлил возможность бесплатного использования мессенджеров в ряде стран мира, включая европейские, азиатские направления, Австралию и США. Бесплатно отправлять текстовые сообщения в «WhatsApp», «Viber» и «ТамТам» абоненты ООО «Т2-Мобайл», находящиеся за рубежом, смогут до 30 апреля. Услуга «Безлимитные мессенджеры за границей» доступна даже при нулевом балансе.

Опция действует в следующих странах: Австралия, Австрия, Ватикан, Дания, Израиль, Италия, Казахстан, Катар, Китай, Кувейт, Латвия, Литва, Сан-Марино, Сингапур, США, Таиланд, Тайвань, Турция, Украина, Финляндия, Хорватия, Черногория, Швеция, Эстония [21].

Услуга доступна на любых тарифных планах. Ее можно активировать бесплатно в личном кабинете или с помощью команды, указанной в SMS.

Ранее ООО «Т2-Мобайл» сделала доступной услугу «На доверии» всем клиентам, остающимся в Европе и странах СНГ. При ее активации абоненты могут продолжить пользоваться связью в роуминге при отрицательном балансе до 1 000 руб. Помимо особых мер в роуминге, с 17 марта 2020 года компания обнулила стоимость звонков для своих абонентов из любого региона присутствия

ООО «Т2-Мобайл» России на московские горячие линии по коронавирусу. Это справочные телефоны 7 (495) 870-45-09 и 7 (499) 251-83-00. Кроме того, ООО «Т2-Мобайл» сделало сайт стопкоронавирус.рф доступным всем абонентам вне зависимости от оплаты тарифа и наличия пакета трафика [21].

Далее рассматривается экономическая составляющая.

Возможный рост инфляции может негативно сказаться на стоимости услуг предприятия.

Со слов главы ЦБ РФ Эльвиры Набиуллиной, инфляция в России в 2020 году под влиянием ослабления рубля может превысить целевой показатель в 4% [25].

Баланс краткосрочных рисков сместился в сторону проинфляционных. Под влиянием ослабления рубля инфляция в этом году не просто приблизится к цели быстрее, чем ранее прогнозировалось, но и может её превысить [25].

Динамика финансовых рынков и риск дальнейшего снижения цен на нефть влияют на инфляционные и девальвационные ожидания. Здесь важно не допустить раскручивания инфляционной спирали [25].

Пока регулятор не видит резкого и устойчивого роста цен в разных сегментах, так как сегодня одновременно существуют как проинфляционные, так и дезинфляционные факторы. В частности, сегодняшние опережающие закупки тех товаров, которые люди бы и так покупали, спровоцируют дезинфляционные факторы – когда произойдет снижение спроса [25].

20 марта 2020 года ЦБ РФ сохранил ключевую ставку на уровне 6% годовых после длительного цикла ее снижения, указав, что в феврале-марте события развиваются с существенным отклонением от базового сценария прогноза регулятора [25].

Снижение темпов роста ВВП также могут негативно сказаться на деятельности предприятия, так как произойдет снижение объёмов реализации во многих секторах промышленности, торговли, оказания услуг. Это приведёт к снижению спроса на услуги связи.

Темпы роста ВВП РФ во втором квартале 2020 года могут замедляться и темпы во втором квартале, скорее всего, будут меньше, чем в первом. Но годовые

темпы, скорее всего, останутся в положительной зоне. Как будет развиваться ситуация в третьем квартале зависит от многих обстоятельств [25].

Правительство РФ и Глава ЦБ РФ рассчитывает, что в третьем квартале 2020 г. будет стабилизация экономики, в том числе с учетом мер, которые принимаются правительством и Банком России. Рост российской экономики во многом будет зависеть от масштаба последствий дальнейшего распространения коронавируса и принимаемых мер по борьбе с ним. В феврале – марте 2020 года события развиваются с существенным отклонением от базового сценария прогноза Банка России. Это связано с ухудшением перспектив глобального роста на фоне распространения коронавируса и введения ограничительных мер на трансграничные перевозки и передвижения, а также с резким ухудшением динамики мировых товарных и финансовых рынков [25].

Снижение платёжеспособности населения, а значит и снижение объемов реализации продукции и оказании услуг, непосредственным образом окажет негативное влияние на деятельность организации.

О повышении зарплат во многих секторах придётся забыть, а коллапс сектора туризма и сокращение спроса на ряд услуг может вызвать безработицу в секторе услуг, если только сфера туризма не получит поддержку от государства, которую они давно запрашивают. Однако пока неясно, каким образом государство будет оказывать финансовую поддержку всем просящим [28].

Низкая доступность кредитов под приемлемые ставки обусловлена сложной политико-экономико-социальной ситуацией.

Существует угроза роста числа неплатёжеспособных заёмщиков, однако, массовых банкротств ни банков, ни физических лиц быть не должно, так как Центробанк уже отозвал лицензии у значительного числа проблемных банков, а требования банков к заёмщикам ещё в прошлом году повысились [28].

Сейчас в Фонде национального благосостояния накоплены значительные средства, которые будут направлены на финансирование социальных обязательств государства в первую очередь. Малоимущие сильно не пострадают, так как перед пенсионерами и бюджетниками государство выполнит свои обязатель-

ства, а пострадает, скорее, средний класс. 2020 год, пожалуй, станет одним из самых тяжелых в новейшей истории России, так как сошлись сразу несколько негативных факторов – глобальный социально-экономический кризис, вызванный пандемией коронавируса, и обрушение отечественных рынков [28].

Рассмотрим социальную сферу.

Социально-демографический аспект имеет немалое значение при анализе макросреды организации. В марте 2020 года увеличение курса доллара и евро, высокий уровень безработицы обуславливают снижение платёжеспособности населения, а значит и снижение объемов реализации продукции и оказании услуг. Поэтому данный фактор непосредственно влияет на деятельность организации.

Увеличение курса доллара и евро по отношению к рублю является негативным фактором, ведь всё оборудование, комплектующие ООО «Т2-Мобайл» приобретает из-за рубежа. Цены на эти товары увеличатся, следовательно, придётся повышать тарифы на услуги, чтобы не войти в зону убытка.

С начала марта нефть российской марки Urals подешевела на 75% (с 48,9 долларов до 27,9 долларов за баррель), при этом официальный курс доллара вырос почти на 12%, а курс евро – на 13% [28].

Биржевой индекс ММВБ с начала месяца рухнул на 23%, а индекс РТС – почти на треть. Российская экономика фактически падает в пропасть. И если население пока что подобное падение в полной мере не ощутило, это связано исключительно с инерционностью экономических процессов [28].

Данные факторы приведут к тому, что доходы граждан снизятся, а банковские кредиты подорожают [28].

Учитывая ситуацию с коронавирусом и падение цен на нефть, можно прогнозировать низкий курс рубля как минимум до конца 2020 года. При негативном сценарии возможно и дальнейшее падение рубля: евро может стоить до 90 рублей, доллар – до 80 рублей. Для граждан это означает дальнейшее снижение реальных доходов, так как подорожают импортные товары, может подняться стоимость авиабилетов, лекарств, услуг связи и т.д. Поскольку обесценивается рубль, будут, соответственно, обесцениваться и реальные доходы населения. Так что очень сла-

бый рост реальных доходов в 2019 году на 0,8% уже по итогам первого квартала 2020 года сменится падением, вероятно, на те же 0,8% [28].

Высокий уровень безработицы приведёт к тому, что людям нечем будет оплачивать услуги связи, спрос на услуги сократится.

Согласно официальным данным, за последние две недели США потеряли почти 10 миллионов рабочих мест. В России с небольшим отставанием по времени происходит то же самое. Психотерапевтический эффект от заявлений, что во время самоизоляции все сохранят свои зарплаты, стремится к нулю. Многие уже получили извещения от своих работодателей, что их сокращают. Многие услышат эту новость в понедельник. Первой жертвой замороженной экономической жизни стала сфера услуг и непродовольственная розница [19].

К середине апреля начнут массовые сокращения продуктовые розничные сети, для которых оплата труда сотрудников является крупнейшей статьёй расходов, а падение продаж в марте-апреле не оставляет никаких шансов сохранить рабочие места в прежнем объеме. Это – миллионы рабочих мест по всей России.

На данный момент сокращения рабочих мест неизбежны, и действительно необходимы: они являются результатом стратегии «социального дистанцирования», которая используется государством для ограничения распространения коронавируса [19].

Основная задача сегодняшней экономической политики должна состоять не в том, чтобы стимулировать рост промышленности и обеспечивать занятость, а помочь выжить десяткам миллионов граждан России, которые временно потеряли свои доходы. Из мер поддержки сейчас пока принята только федеральная программа выплат по 5 000 рублей в месяц на каждого ребенка до 3 лет. Москва будет платить потерявшим работу из-за эпидемии по 19 500 рублей в месяц, Московская область – по 15 000 рублей. Это, безусловно, очень мало, учитывая, что средняя зарплата в Москве составляет (составляла) 67 000 рублей, но в других регионах нет и этого [19]. Ураганный рост безработицы требует решений и немедленного финансирования из федерального бюджета. У людей физически нет возможности ждать обычных для Минфина многомесячных согласований [19].

Второй тяжелой социально-экономической проблемой, которую придется решить правительству и Центральному банку – закредитованность населения.

Людам, потерявшим работу или часть доходов, нечем платить по потребительским кредитам. Они должны быть заморожены минимум на 6-9 месяцев. Не имеет никакого значения, за что семья отдавала половину своего дохода – за ипотеку или микрофинансовым ростовщикам, чтобы протянуть до зарплаты. Сегодня миллионам людей платить нечем [19].

Для того, чтобы не рухнули банки, у ЦБ есть достаточно резервов, чтобы временно покрыть их потери, а в дальнейшем решить, что делать. Экономическая ситуация задаст совершенно новые рамки, которые сегодня просчитать невозможно [19].

Государство не может себе позволить бросить на произвол судьбы малый и средний бизнес. Речь идет о десятках тысяч компаний, которые создают миллионы рабочих мест. Если не поддержать их сегодня, потери государства на социальные выплаты уже в ближайшем будущем увеличатся кратно. Средний размер расходов на борьбу с последствиями эпидемии в других странах составляет 7 – 10% ВВП. На этом фоне выделенные в России государством 1,5 трлн. руб. выглядят мизерными [19].

Снижение численности населения России негативно для предприятия, так как снижается число потенциальных потребителей услуг.

Население России сократилось второй год подряд. Миграционный прирост больше не компенсирует ускоряющуюся естественную убыль. Постоянное население России на 1 января 2020 года составило 146 745,1 тыс. чел., сократившись на 35,622 тыс. чел. по сравнению с началом 2018 года (на 0,02%), следует из предварительной оценки Росстата, опубликованной 24 января 2020 года. Последующая оценка может быть пересмотрена в сторону повышения, как это было в прошлом году, – тогда Росстат сначала сообщил о сокращении населения на 87 тыс. чел., а позднее – почти на 100 тыс. чел. [20].

Население России в 2019 году уменьшилось второй год подряд – после сокращения на 99,7 тыс. чел. в 2018 году. С 2009 по 2017 годы население непрерывно

увеличивалось. Росстат прогнозирует, что до 2026 года количество жителей России будет убывать по нарастающей [20].

Миграционный прирост увеличился по сравнению с 2018 годом (+124,9 тыс. чел.), но недостаточен для восполнения естественной убыли [20].

Согласно демографическому прогнозу Росстата, обновленному в конце 2019 года (средний нейтральный вариант), естественная убыль населения выйдет на пик в 2026 году (583,5 тыс. человек), а миграционный приток не будет перекрывать ее даже наполовину. Это связано прежде всего с сокращением рождаемости. Росстат прогнозирует, что коэффициент рождаемости (количество детей в расчете на одну женщину) уменьшится с текущих 1,5 до 1,42 к 2025 году [20].

Правительство ставит цель поднять коэффициент рождаемости до 1,7 к 2024 году. Уже с 2020 года материнский капитал начнут выплачивать при рождении первого ребенка, а сама программа продлена до 2026 года (сейчас она распространяется только на второго ребенка и действует до 2021 года). Общий размер материнского капитала увеличивается до 616,6 млн. руб. (для семьи с двумя детьми), с 466,6 млн. руб. Семьи с детьми от трех до семи лет, живущие на доходы ниже прожиточного минимума на человека, получают право на ежемесячную выплату в размере половины прожиточного минимума, а с 2021 года – целого прожиточного минимума [20].

В региональном разрезе примерно две трети субъектов продемонстрировали отрицательную динамику. Лидерами по абсолютному снижению численности населения стали Саратовская область (-19 тыс. чел.), Омская область (-17,6 тыс. чел.), Кемеровская область (-16,5 тыс. чел.), Волгоградская область и Алтайский край (-15,7 тыс. чел.) [20].

Рассмотрим технологическую сферу.

Ускорение научно-технического прогресса заключается в том, что научно-промышленный процесс не стоит на месте все время появляется новое оборудование в сфере оказания услуг связи («5G»-сети и т.д.). Появление нового оборудования очень важно для ООО «Т2-Мобайл», поэтому проводится мониторинг и приобретение нового оборудования.

Усиление контроля за качеством услуг связи заставляет предприятия обновлять оборудование, внедрять систему менеджмента качества.

Увеличение ассигнований на проведение исследований повышает число инновационных разработок в сфере оказания услуг связи.

Появление новых производственных процессов при условии внедрения их на предприятии совершенствует технологию предприятия и повышает его конкурентоспособность или наоборот снижает ее в случае отсутствия обновления основных фондов.

1.2.2.2 Анализ микроэкономической среды

Предложенная М. Портером модель анализа конкуренции описывает всех участников рынка и может использоваться для анализа структуры отрасли. Матрица анализ пяти конкурентных сил М. Портера представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Матрица анализ пяти конкурентных сил М. Портера

Рассмотрим силу позиции покупателей. Бизнес ООО «Т2-Мобайл» напрямую зависит от клиентов. В настоящее время действует закон, по которому номер телефона сохраняется при переходе к другому сотовому оператору, поэтому у кли-

ентов не существует привязки к организации. Однако, для того, чтобы перейти от одного оператора к другому требуется выполнение ряда условий:

- номер, который абонент хочет перенести, должен быть оформлен на него, или он хочет подать заявку на перенос номера другого абонента и имеет для этого достаточные полномочия (доверенность);
- с момента последнего переноса номера прошло более 60 дней;
- перенос номера производится в пределах одного региона (субъекта Российской Федерации);
- отсутствуют задолженности за услуги связи перед прежними операторами;
- услуги связи на номере не приостановлены в связи с утратой SIM-карты, по решению суда или в связи с неоплатой услуг предыдущего оператора подвижной связи;
- в заявлении указаны данные, совпадающие с данными оператора, у которого абонент обсуживается.

При невыполнении этих условий в переносе номера может быть отказано. Данные факторы немного сглаживают зависимость от позиции покупателя. Несмотря на это угроза оценена как сильная.

Рассмотрим силу позиции поставщика.

Данная организация является предприятием связи. С поставщиками оборудования ООО «Т2-Мобайл» сотрудничает с момента основания, однако, существует много фирм-конкурентов, способных предложить примерно такие же условия по цене и срокам поставки.

Основными поставщиками ООО «Т2-Мобайл» являются следующие предприятия:

- ООО «ЭкоЭксперт», ООО «Проектная мастерская «СпецИнжПроект», ООО «ТехноЭксперт» (проведение инженерно-экологических изысканий, разработка раздела ОВОС в составе проектной документации, сопровождение прохождения экологической экспертизы);
- ООО «Промышленный холдинг «АКМ», ООО «ТСК-Радуга», ООО «Абсолют-Пласт» (открытие монобрендовых салонов «Теле2» «под ключ»: оказание

услуг по изготовлению, монтажу мебели и рекламы, проектированию и проведению строительно-монтажных работ);

– «Eventum Premo», «Leo Burnett Moscow», «MullenLowe Moscow», «GroupM», «LBL Communication Group», «TWIGA», «Progression Group», «SPN Communications», «Мелехов и Филюрин», «Восход», «TBWA Group», «Media-Storm», «Dentsu Aegis Network», «Action», Granat communications», «AGIMA», «Publicis», «Полилог», «SNMG», группа «АДВ», (разработка макета с нуля и верстка макетов по брифу на основании предоставленных материалов, внесение правок в существующие макеты в соответствии с фирменным стилем; подготовка материалов для Интернет-ресурсов, в том числе динамических баннеров (gif, flash); изготовление макетов полиграфической продукции и для наружной рекламы; производство вывесок, монтаж, ребрендинг, ремонт; оперативное (не более двух дней) изготовление и поставка POS-материалов для регионов МР «Центр»; полиграфическая «оперативная» печать (POS-материалы); изготовление и доставка промостоек; оказание услуг по организации и проведению VTL-мероприятий; широкоформатная печать с монтажом печатных изделий по требованию заказчика; изготовление и поставка нестандартной рекламной продукции);

– ООО «Содружество земельных юристов» (услуги по оформлению прав на земельные участки для строительства и эксплуатации сооружений связи);

– Агентство недвижимости «Сити», «Дан-Инвест», «Заря», «Мега», «Молния-недвижимость» и другие (предоставление в аренду земельных участков; оказание услуг по оформлению земельных участков и антенно-мачтовых сооружений; оформление СанПаспорта на ранее построенные и модернизированные базовые станции на территории Макрорегиона Байкал и Дальний Восток);

– группа компаний «Экобезопасность», ООО «Экологическое проектирование», группа компаний «Гермес», ООО «Сибирский стандарт» (подготовка необходимой документации и сопровождение экологической экспертизы проектной документации);

– ООО «Digital-агентство MOD» (осуществление массовой отправки персонализированных электронных сообщений абонентам «Tele2» по всей территории

РФ; исследования рынка и оценка возможности взаимодействия по проекту на внедрение и поддержку Маркетинговой Информационной Системы (МИС) для ООО «Т2 Мобайл»);

– ООО «Эксперт Клининг», ООО «Клининговая компания «Блеск», ООО «Клининговая компания «Амосклин», ООО «Клининг Сервис» (оказание клининговых услуг в офисных помещениях);

– Логистический центр «Икарус», ООО «М5 Авто», ООО «БиоБосс», ООО «СитиМобайл», ООО «Трансферная Компания Премьер» (организация перевозок персонала (такси) на ежедневной основе);

– «CBS-Group» (организация сборки стартовых комплектов; изготовление и доставка нестандартных конструкций; оказание услуг по утилизации демонтированного оборудования «Tele2»);

– ООО «ИнфоТел», ООО «ИРК-Про Альфа» (RFI на систему виртуальных драйв-тестов, которая позволяет определять качество покрытия радиосетей 3G/4G без использования драйв-тестов и геопозиционировать результаты измерений на цифровые карты, в табличном или графическом виде; RFI по выбору поставщика репитеров сотовой связи);

– ООО «NAG-shop», ООО «БизнесКоннект» (джамперы, фидеры, другие компоненты фидерных линий и аксессуаров к ним для строительства БС 2G/3G/4G сети «Tele2»);

– ООО «Секвента» (оборудование для построения сети хранения данных на базе протокола «Fibre Channel» для ЦОД сроком на 1 год; сетевое оборудование для региональных площадок на 2 года; ЗИП и расходные материалы для печатающих устройств, рабочих мест пользователей; оборудование для системы хранения данных резервного копирования сроком на 2 года; внедрение системы «Электронный архив сроком на 3 года»).

Влияние поставщиков на предприятие ООО «Т2-Мобайл» можно оценить, как слабое, так как на постоянной основе играют тендеры, посредством которых выбирается поставщик. Договор заключается на 1 – 3 года. Далее тендер разыгрывается вновь.

Рассмотрим прямых конкурентов.

Категория услуг ООО «Т2-Мобайл» весьма разнообразна по составу и включает как сотовую связь, так и продажу мобильных телефонов, денежные переводы, безналичные расчеты и многое другое.

Основными конкурентами ООО «Т2-Мобайл» являются торговые марки предприятий сотовой связи «Beeline» («ВымпелКом»), «МТС» и «Megafon». Данные по конкурентам представлены в таблице Б.1 приложения Б.

В соответствии с представленными данными видно, что ООО «Т2-Мобайл» входит в четвёрку лидеров и занимает 4 место в рейтинге. Самым сильным конкурентом является «МТС», за ним следует «Мегафон», далее – «Билайн».

Дополнительно на рынке работает множество небольших организаций. Как правило, мелкие компании используют сети крупных конкурентов. Подобный вариант сотрудничества значительно выгоднее для небольших фирм, удастся избежать существенных затрат при создании нового оператора [24].

У любого оператора связи, которая борется за абонентов, существует отдел продвижения. Его задача – всеми способами привлекать внимание клиентов, способствовать увеличению популярности на рынке. Отделы продвижения используют и «черные» способы. Многие компании просто покупают места в рейтингах на различных сайтах. Если же площадка независимая, то используется другой способ – написание положительных отзывов для себя и отрицательных для конкурентов. Несмотря на сложную систему модерации, подставные отзывы все равно оказывают влияние на независимые рейтинги. Поэтому реальная объективность разнообразных ТОПов, составленных на основе мнения людей, остается под большим вопросом.

«МТС» одной из первых появилась на российском рынке, она располагает крупной сетью базовых станций в РФ. Лидирующая четверка хорошо оторвалась от конкурентов. Эти компании давно работают на рынке и поделили его между собой. Новым фирмам приходится просто «отбивать» клиентов у лидеров, демпинговать и предлагать уникальные условия [24]. По стоимости услуг выигрывает ООО «Т2-Мобайл». Среди федеральных операторов, оно способно

предложить самые привлекательные цены для клиентов. При желании, можно подобрать неплохое решение от компаний поменьше [24]. ООО «Т2-Мобайл» можно назвать прекрасным вариантом для абонентов, так как в народных рейтингах эта компания занимает верхние строчки.

Среди преимуществ ООО «Т2-Мобайл»: адекватные цены, хорошее качество связи, большая зона покрытия.

Таким образом, на данном рынке сила позиции прямых конкурентов может быть оценена как сильная.

Рассмотрим силу позиции нового конкурента.

В настоящее время рынок услуг сотовой связи достаточно насыщен и барьером входа на рынок являются наличие зарегистрированного предприятия, оборотный капитал, производственные мощности. На рынке существуют в основном крупные игроки.

По прогнозам экспертов, со временем разрыв между компаниями, которые получили признание на рынке и новичками, будет увеличиваться. При этом состоявшиеся организации пойдут по пути специализации, укрупнения за счет слияний и повышения уровня обслуживания.

Появление нового игрока, даже в форме федеральных сетей, практически не отразится на развитии рынка. Угроза может быть оценена как слабая.

Рассмотрим давление со стороны заменителей товаров-субститутов.

Если говорить о полноценном товаре-заменителе (услуге-заменителе), то у услуг организации ООО «Т2-Мобайл» таким заменителем является осуществление звонков с помощью ресурса «Skype», звонки по «Вайберу», «Вотсапу», а также через стационарные телефоны. Угроза оценена как средняя.

Проанализировав пять сил конкуренции Портера, можно сделать следующие выводы:

- особенностью рынка услуг связи является присутствие на нем по-настоящему крупных фирм, явных лидеров;
- вероятность появления новых конкурентов достаточно невелика, и даже в случае их появления с их стороны не может угрожать серьезной опасности, т.к.

ООО «Т2-Мобайл» имеет достаточно устойчивые позиции и существенные конкурентные преимущества перед вновь появившимися субъектами рынка.

ООО «Т2-Мобайл» следует постоянно поддерживать свою конкурентоспособность и регулярно отслеживать действия конкурентов, а также следить за реакцией покупателей.

Основные факторы микроэкономической среды приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Факторы микросреды ООО «Т2-Мобайл»

Поставщики	Конкуренты	Новые конкуренты	Потребители	Товары-субституты
Много хороших поставщиков	Сильные позиции трёх основных конкурентов	Слабые административные барьеры для выхода на рынок	Существуют определённые сложности при переходе от одного оператора к другому	Стационарные телефоны «привязаны» к одному месту территориально
Слабая зависимость от поставщиков (можно быстро найти нового через тендер)	Мелкие конкуренты не представляют угрозы, так как рынок уже поделен между существующими конкурентами	Требуется наличие большого объёма финансовых ресурсов для выхода на рынок новых конкурентов	Потребитель может практически безболезненно поменять одного оператора связи на другого, сохранив прежний номер	Абонентская плата стационарных телефонов, как правило, выше абонентской платы мобильных телефонов
Некоторые поставщики недобросовестны, что приносит компании ущерб и дополнительные затраты	Ограниченное число конкурентов в России	Низкая вероятность появления на рынке нового сильного игрока	Не все абоненты охвачены (отсутствуют базовые станции в некоторых посёлках) Большое число абонентов	Такие сервисы как «Скайп», «Вайбер», «Вотсап» являются сильными услугами-субститутами, снижающими прибыльность основных операторов связи

1.2.1.3 Оценка факторов внешней среды

Среди факторов внешней среды выявлены представляющие угрозы и возможности для развития ООО «Т2-Мобайл». Представим в таблице 1.3 балльную оценку и оценку значимости каждой возможности и угрозы.

Таблица 1.3 – Оценка факторов внешней среды

			В баллах
Показатели	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Возможности			
Ускорение научно-технического прогресса	5	0,019	0,095
Усиление контроля за качеством услуг связи	4	0,021	0,084
Увеличение ассигнований на проведение исследований	4	0,023	0,092
Появление новой коронавирусной инфекции привело к росту звонков и продолжительности разговоров	5	0,120	0,600
Появление новых производственных процессов	3	0,024	0,072
Много хороших поставщиков	5	0,089	0,445
Слабая зависимость от поставщиков (можно быстро найти нового через тендер)		0,071	0
Мелкие конкуренты не представляют угрозы, так как рынок уже поделен между существующими конкурентами	5	0,120	0,600
Ограниченное число конкурентов в России	5	0,099	0,495
Требуется наличие большого объёма финансовых ресурсов для выхода на рынок новых конкурентов	4	0,061	0,244
Низкая вероятность появления на рынке нового сильного игрока	4	0,074	0,296
Существуют определённые сложности при переходе от одного оператора к другому	4	0,063	0,252
Большое число абонентов	5	0,120	0,600
Стационарные телефоны «привязаны» к одному месту территориально	3	0,049	0,147
Абонентская плата стационарных телефонов, как правило, выше абонентской платы мобильных телефонов	3	0,047	0,141
Итого	-	1,000	4,163

Окончание таблицы 1.3

В баллах

Показатели	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Угрозы			
Возможный рост инфляции	3	0,025	0,075
Снижение темпов роста ВВП	3	0,025	0,075
Снижение платежеспособности населения	5	0,120	0,600
Действие антимонопольного законодательства по регулированию коммерческой деятельности и «Закона о защите прав потребителей» Политическая и экономическая ситуация на рынке России	3	0,024	0,072
Низкая доступность кредитов под приемлемые ставки	3	0,056	0,168
Закрытие международных границ ведёт к существенному снижению объёмов прибыли операторов связи за счёт отсутствия платы за роуминг	2	0,066	0,132
Увеличение курса доллара и евро	4	0,099	0,396
Высокий уровень безработицы	4	0,097	0,388
Снижение численности населения России	4	0,083	0,332
Некоторые поставщики недобросовестны, что приносит компании ущерб и дополнительные затраты	3	0,024	0,072
Сильные позиции трёх основных конкурентов	5	0,084	0,42
Слабые административные барьеры для выхода на рынок	3	0,023	0,069
Потребитель может практически безболезненно поменять одного оператора связи на другого, сохранив прежний номер	3	0,034	0,102
Такие сервисы как «Скайп», «Вайбер», «Вотсап» являются сильными услугами-субститутами, снижающими прибыльность основных операторов связи	5	0,120	0,600
Не все абоненты охвачены (отсутствуют базовые станции в некоторых посёлках)	5	0,120	0,600
Итого	-	1,000	4,101

Таким образом, наиболее значимыми для предприятия ООО «Т2-Мобайл» являются следующие возможности, которые набрали 0,6 баллов согласно взвешенной оценке:

- рост количества звонков и продолжительности разговоров в условиях регистрации коронавирусной инфекции;

- мелкие конкуренты, не представляющие угрозы;

- большое число абонентов.

Также можно выделить наиболее значимые угрозы для ООО «Т2-Мобайл»:

- снижение платежеспособности населения;

- сервисы с бесплатными звонками и сообщениями являются сильными услугами-субститутами;

- не все абоненты охвачены (отсутствуют базовые станции в некоторых посёлках).

1.2.2 Анализ внутренней среды

1.2.2.1 Определение факторов внутренней среды

Анализ внутренней среды направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности организации, понять оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы организации для поддержания этих стратегий [1].

Видение ООО «Т2-Мобайл»: «Мы будем предпочтительным и любимым оператором мобильных услуг для тех, кто не хочет переплачивать».

Миссия ООО «Т2-Мобайл»: «Мы создаем альтернативу сложившимся рыночным практикам. Мы несем новое качество жизни потребителям мобильных услуг: честные, прозрачные, выгодные предложения, высококачественные партнерские программы и услуги».

Ценности «Tele2» остаются неизменными вот уже несколько десятилетий, помогая сохранять уникальную корпоративную культуру, заложенную основателем компании Яном Стенбеком, он назвал их «Tele2Way». Ценности ООО «Т2-Мобайл» – не пустые слова, они сопровождают сотрудников в повседневной работе, они – суть всего, что они делают.

«Tele2Way» – это:

- открытость (честность и открытость лежат в основе нашего общения, мы работаем в команде и всегда делимся своим опытом, навыками и знаниями);
- гибкость (мы реагируем и действуем быстро, мы любим изменения и всегда стремимся достигать большего, мы внимательно следим за потребностями наших клиентов и меняемся в соответствии с ними);
- бережливость (мы всегда инвестируем с умом и тщательно следим за расходами, мы подвергаем сомнению любые затраты);
- действие (мы всегда в центре событий, мы инициативны и предлагаем решение, а не проблему);
- вызов (мы всегда бросаем вызов трудностям, невозможному и самим себе, смелость – наш принцип, мы принимаем решения, на которые другие не отваживаются, и никогда не сдаемся);
- качество (просто – значит качественно, мы никогда не ставим под угрозу ожидаемое качество).

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это одно из основных направлений деятельности «Tele2». Она интегрирована в бизнес-процессы компании и является неотъемлемым элементом корпоративного управления. Это обеспечивает системный подход к разработке и реализации социальной политики компании.

Управленческие, этические и социокультурные аспекты реализации принципов КСО отражены в документах и специальных регламентах, в том числе в Кодексе этики и Корпоративной социальной политике Tele2. Эти документы служат практическими ориентирами в повседневной деятельности на всех управленческих и операционных уровнях компании.

Одним из приоритетов корпоративной социальной политики является формирование у всех сотрудников общего понимания социально ответственной деятельности, управленческих подходов и системного видения социальной роли ООО «Т2-Мобайл» в России, что способствует эффективной реализации стратегии компании в сфере КСО.

При ее разработке компания ориентировалась на принятые в российском и мировом бизнес-сообществе этические нормы и правила, а также международные стандарты социальной ответственности бизнеса: «AA1000», «Global Compact», «Global Reporting Initiative» («GRI»), «ISO 26000». Все положения политики полностью соответствуют требованиям действующего законодательства России и международным принципам деловой этики.

Политика описывает систему управления КСО в ООО «Т2-Мобайл», взаимодействие с партнерами, ответственность по отношению к потребителям и сотрудникам, развитие местных сообществ и НКО, принципы раскрытия информации и взаимодействия со СМИ, корпоративное добровольчество, вопросы экологии и многое другое.

Политика также напрямую регламентирует любую социально направленную деятельность в компании. Все решения, касающиеся сферы КСО, должны соответствовать положениям корпоративной социальной политики.

С 2012 года ООО «Т2-Мобайл» поддерживает благотворительный фонд поддержки социальных инициатив в сфере детства «Навстречу переменам».

Фонд помогает российским социальным предпринимателям реализовывать лучшие детские программы. Он уникален тем, что не боится поддерживать самые амбициозные, смелые и инновационные идеи, объединяя усилия бизнеса, некоммерческого сектора и гражданского общества в общем стремлении улучшить качество жизни российских детей.

Свою работу в России фонд «Навстречу переменам» начал в 2012 году как подразделение международной организации «Reach for Change», которая успешно работает в 17 странах мира и помогает приносить позитивные изменения в жизнь детей. В 2015 году фонд начал самостоятельную деятельность в РФ, унаследовав лучшие качества своих зарубежных коллег: продуманную до мелочей организацию отборочного процесса, прозрачную схему работы и гарантию качества отобранных инициатив. При поддержке компании ООО «Т2-Мобайл» и других бизнес-партнеров фонд проводит ежегодный Всероссийский конкурс для социальных предпринимателей, которые помогают детям.

В рамках конкурса фонд «Навстречу переменам» ищет смелых и творческих лидеров, которые выявили социальную проблему детства в своем регионе, придумали инновационный способ ее решения и стремятся реализовать свой проект. Фонд организовал конкурс таким образом, чтобы каждый заявитель получил объективную оценку своей бизнес-идеи и помощь в ее развитии. Уже на первом этапе социальный предприниматель может структурировать и доработать свой проект, создать реалистичный и жизнеспособный бизнес-план.

Победители конкурса становятся участниками программы профессионального развития «Инкубатор», которая разрабатывается для каждого индивидуально. Она включает начальное финансирование в течение одного года, информационную поддержку на территории региона и консультационную помощь в продвижении проекта в формате бизнес-инкубатора, где наставниками являются сотрудники компаний-партнеров. Подробная информация об участниках проекта «Инкубатор» представлена на базовой станции фонда. Содействовать решению проблем детства могут все желающие.

ООО «Т2-Мобайл» упорядочило и систематизировало социальную политику, закрепив за ней статус стратегически важного направления деятельности.

Предприятие осуществляет поддержку социального предпринимательства, а также реализовало множество социальных проектов в регионах страны. За почти 15 лет работы в России ООО «Т2-Мобайл» реализовало более 1 000 социальных проектов.

В 2019 году ООО «Т2-Мобайл» также реализовало крупные благотворительные проекты и поддержало множество волонтерских акций своих сотрудников. За время работы фонда «Навстречу переменам» при поддержке ООО «Т2-Мобайл», его подопечные изменили к лучшему жизнь более 350 000 детей и подростков. Свою деятельность в сфере КСО ООО «Т2-Мобайл» осуществляет в тесном сотрудничестве с некоммерческими организациями, региональными органами государственной власти, партнерами и СМИ. Такое сотрудничество позволяет ООО «Т2-Мобайл» добиваться результативности социальных инвестиций, корректировать политику в области КСО в соответствии

с реальными запросами общества и совершенствовать ее на основе лучших российских практик. Управленческая команда ООО «Т2 Мобайл» (бренд «Tele2») представлена следующими людьми: Сергей Эмдин, Александр Провоторов, Андрей Патока, Алексей Телков, Дмитрий Лопатухин, Николай Суриков, Светлана Скворцова, Елена Иванова, Игорь Майстренко, Александр Роговой, Светлана Галилеева, Виталий Зинатулин.

Оценим конкурентные преимущества услуг ООО «Т2-Мобайл». Представим итоговую таблицу 1.4.

Таблица 1.4 – Результаты экспертного исследования удовлетворенности потребителя услугами ООО «Т2-Мобайл»

Наименование показателя	В баллах			Средняя оценка
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	
Соблюдение договорных сроков оказания услуг	5	5	5	5,00
Соответствие фактического и заявленного для потребителей качества услуг предприятия	5	5	4	4,67
Увеличение доли рынка	5	4	5	4,67
Приемлемость цен на продукцию предприятия для потребителя	5	4	5	4,67
Динамика изменения цен предприятия	4	4	4	4,00
Насыщенность рынка услугами предприятия	4	3	4	3,67
Наличие и уровень развития предпродажного и послепродажного обслуживания	3	4	3	3,33
Во всех городах и посёлках РФ есть доступ к мобильной сети «Теле2»	3	3	3	3,00
Итого	34	32	33	33,00

Для оценки конкурентоспособности услуг ООО «Т2-Мобайл» нами было использовано несколько методик.

Первая из них – экспертный опрос. Цель экспертного опроса: исследование удовлетворенности потребителя услугами и качеством. В состав основной рабо-

чей группы вошли ведущие сотрудники отдела сбыта ООО «Т2-Мобайл» в числе 3 человек. Задания на проведение экспертного опроса включало оценку экспертами основных показателей удовлетворенности потребителя услугами и услугами по данным отдела сбыта. В результате опроса выдвигалось наиболее распространенное среди респондентов мнение. Экспертам предлагалось балльным методом от 1 до 5 оценить каждый рассматриваемый показатель.

Рассмотрим соответствие фактического и заявленного для потребителей качества услуг предприятия. ООО «Т2-Мобайл» необходимо постоянно повышать качество реализуемых услуг за счет жесткой внутренней системы контроля качества, при этом качество связи является сильной стороной организации.

Рассмотрим наличие на предприятии условий для повышения качества услуг. В настоящее время в ООО «Т2-Мобайл» существует структура управления качеством СТБК ИСО 9001 – 2000, что является сильной стороной организации.

ООО «Т2-МОБАЙЛ» имеет все необходимые процессы для функционирования СМК: подготовка и выполнение продажи услуг, П 1; управление человеческими ресурсами, П 2; управление материальными и финансовыми ресурсами, П 3.

Процесс П 1 является основным процессом предприятия (бизнес процесс). П 2, П3 – поддерживающие или обеспечивающие процессы. Названные процессы связаны между собой.

Выходы одного процесса являются входами другого. В бизнес процессе раскрывается последовательность операций и процедур, ответственность должностных лиц.

Наблюдение, измерение и осуществление анализов процессов СМК проводится в соответствии с порядком, предусмотренным в картах процессов, результаты анализа далее используются для проведения годового анализа.

Постоянно приобретать новых клиентов и максимально удовлетворять их настоящие и перспективные требования – одна из основных целей организации.

Рассмотрим основные цели организации для повышения качества услуг (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Основные цели ООО «Т2-Мобайл» в области качества

Цели в области качества	Основные показатели достижения цели
постоянно приобретать новых клиентов и максимально удовлетворять их настоящие и перспективные требования	<ul style="list-style-type: none"> – количество клиентов; – количество повторных клиентов, с кем повторно заключены договоры; – количество положительных отзывов от клиентов; – количество жалоб и рекламаций; – процент выигранных тендеров.
расширять номенклатуру реализуемой продукции, осваивать новые технологические процессы	<ul style="list-style-type: none"> – количество новых технологий; – количество новых видов услуг, реализуемых предприятием; – рентабельность основной деятельности; – затраты на модернизацию оборудования; – реализация услуг по видам в денежном и количественном выражении; – чистая прибыль.
перейти на процессную структуру предприятия и обеспечить непрерывное совершенствование процессов	<ul style="list-style-type: none"> – количество выявленных несоответствий; – число устраненных причин несоответствий; – среднее отклонение сроков выполнения договоров на заказ от плановых сроков; – количество поступивших заявок (принятых/не принятых) в реализацию.
постоянно повышать эффективность использования человеческих ресурсов за счет инноваций и рационализации	<ul style="list-style-type: none"> – себестоимость одного часа рабочего времени; – производительность труда; – средняя заработная плата на одного работающего; – удовлетворенность сотрудников; – процент сотрудников, прошедших повышение квалификации.

Рассмотрим насыщенность рынка услугами предприятия.

По оценкам экспертов доля рынка ООО «Т2-Мобайл» составляет менее 30%, что является средним показателем и слабой стороной организации. Эксперты рассматривают возможности увеличения доли рынка организации за счет заключения договоров поставок с корпоративными клиентами.

Рассмотрим увеличение доли рынка, что является сильной стороной организации. Согласно мнению экспертов предприятия постоянно увеличивает доли в таких традиционных для него секторах рынка как продажа средств мобильной связи под собственной торговой маркой.

Рассмотрим наличие и уровень развития предпродажного и послепродажного обслуживания. На предприятии существует служба по работе с клиентами, принимающая все звонки от клиентов по вопросам качества услуг, входящей в ассортимент предприятия, что является сильной стороной организации.

На предприятии не существует предпродажного обслуживания, так как реализуемые товары и услуги не нуждаются в предпродажном обслуживании, в связи с чем предлагается выделять для крупных оптовых клиентов отдельного менеджера по продажам для полноценных консультаций по услугам предприятия.

Рассмотрим соблюдение договорных сроков оказания услуг, что является сильной стороной организации. Предприятие соблюдает сроки поставок за счет отлаженной логистической структуры. По мнению экспертов, данное направление деятельности предприятия в улучшении на данный момент времени не нуждается.

Рассмотрим приемлемость цен на продукцию предприятия для потребителя.

Цены предприятия соответствуют средним рыночным. По данным экспертов соотношении средней цены на продукцию ООО «Т2-Мобайл» и конкурентов составляют 0,98/1, что говорит о несколько более низких ценах организации, чем у ближайших конкурентов.

Рассмотрим динамику изменения цен. Ценовая политика предприятия пересматривается 4 раза в год по кварталам, что создает неудобство многим клиентам в пользовании услугами организации. Экспертами предлагается фиксация уровня цен предыдущего квартала для постоянных и крупных оптовых клиентов.

Далее оценим оборудование ООО «Т2-Мобайл». В настоящее время оборудование предприятия соответствует требованиям системы качества предприятия. Самый большой срок службы оборудования составляет 4 года.

Обновление оборудования производится ежегодно. Руководство предприятия постоянно отслеживает появление новых технологических решений, в случае выхода нового оборудования старается в кратчайшие сроки внедрить технологические новинки себе в пользование, что в свою очередь благоприятно сказывается на работе и функционировании предприятия в целом.

Оценим потенциал организации ООО «Т2-Мобайл» (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Оценка потенциала ООО «Т2-Мобайл» в сравнении с конкурентами
В баллах

Ключевая компетенция	«Tele2»	«МТС»	«Megafon»
Менеджмент			
Распределение прав и обязанностей на предприятии	7	9	8
Система снижения управленческих издержек	7	8	9
Взаимодействие структурных подразделений	8	8	8
Итого	22	25	25
Маркетинг			
Информационно-аналитическая работа	7	10	8
Соответствие услуг потребностям рынка	8	8	8
Возможности выхода на рынок с новыми продуктами	8	9	9
Организация оказания услуг и работы с заказчиками	7	9	8
Доля рынка	6	9	9
Имидж предприятия и его услуг	8	10	10
Итого	44	55	52
Производство			
Конкурентоспособность производственных мощностей	8	10	10
Эффективность использования производства	8	9	9
Инновационный потенциал предприятия	10	10	10
Итого	26	29	29
Финансы			
Финансовое состояние предприятия	8	8	8
Освоение капитальных вложений	7	9	8
Постановка управленческого учета	6	9	9
Отношения с кредитными организациями	8	10	10
Итого	29	36	35
Кадры			
Квалификация персонала	9	10	10
Мотивация персонала	8	10	10
Эффективность управления	7	9	9
Итого	24	29	29
Общий потенциал	145	174	170

Таким образом, потенциал ООО «Т2-Мобайл» ниже, чем у ближайших конкурентов. Предприятие характеризуется невысоким показателем текучести кадров при более высоком обороте по приему, чем по выбытию. К сильной стороне можно отнести высокий уровень квалификации персонала. В структуре персонала 84% имеют высшее образование, 16% среднее специальное техническое.

1.2.2.2 Оценка факторов внутренней среды

Представим в таблице 1.7 балльную оценку и оценку значимости сильных и слабых сторон ООО «Т2-Мобайл».

Таблица 1.7 – Оценка факторов внешней среды

Показатели	Оценка	Вес	В баллах
			Взвешенная оценка
Сильные стороны			
– активная реклама в СМИ;	4	0,027	0,108
– структура управления качеством СТ РК ИСО 9001 – 2000;	4	0,032	0,128
– увеличение доли рынка;	5	0,044	0,220
– своевременный выход услуг на рынок;	5	0,025	0,125
– приемлемые цены на услуги предприятия;	5	0,120	0,600
– оборудование предприятие соответствует требованиям системы качества предприятия;	5	0,120	0,600
– высокий уровень квалификации персонала;	5	0,027	0,135
– соблюдение договорных сроков оказания услуг;	4	0,024	0,096
– соответствие фактического и заявленного для потребителей качества услуг предприятия;	5	0,035	0,175
– низкая динамика изменения цен предприятия;	4	0,037	0,148
– рынок достаточно сильно насыщен услугами предприятия;	5	0,039	0,195
– взаимодействие структурных подразделений на высоком уровне;	5	0,012	0,060
– предоставляемые предприятием услуги по большей части соответствуют потребностям рынка;	5	0,030	0,150
– наличие возможности выхода на рынок с новыми продуктами;	5	0,043	0,215
– позитивный имидж предприятия и его услуг;	5	0,028	0,140
– высокая конкурентоспособность производственных мощностей (техника и ПО);	5	0,024	0,120
– высокая эффективность использования техники и ПО;	5	0,022	0,110
– высокий инновационный потенциал предприятия;	5	0,026	0,130
– рост выручки и прибыли;	5	0,120	0,600
– приемлемый уровень освоения капитальных вложений;	4	0,004	0,016
– проработанная система мотивации персонала;	4	0,015	0,060
– большое количество клиентов;	5	0,032	0,160
– большое количество положительных отзывов от клиентов;	5	0,017	0,085

Окончание таблицы 1.7

В баллах

Показатели	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
– снижение количества жалоб и рекламаций в динамике;	5	0,017	0,085
– повышение рентабельности деятельности в динамике;	5	0,018	0,090
– увеличение чистой прибыли в динамике;	5	0,018	0,090
– проработанные видение, миссия, ценности и культура предприятия («Tele2Way»);	4	0,011	0,044
– низкая текучесть кадров;	5	0,021	0,105
– рост производительности труда.	5	0,012	0,060
Итого	-	1,000	4,850
Слабые стороны			
– недостаточно широкий перечень тарифных планов;	5	0,120	0,600
– недостаточно большая доля рынка;	5	0,120	0,600
– общий потенциал предприятия значительно ниже, чем у ближайших конкурентов;	3	0,068	0,204
– средний уровень развития предпродажного и послепродажного обслуживания;	3	0,056	0,168
– не во всех городах и посёлках РФ есть доступ к мобильной сети «Теле2»;	5	0,120	0,600
– права и обязанности сотрудников предприятия распределены не всегда корректно;	2	0,028	0,056
– недостаточно развита система снижения управленческих издержек;	4	0,072	0,288
– недостаточно эффективная информационно-аналитическая работа;	3	0,066	0,198
– недостаточно эффективная система организации оказания услуг и работы с заказчиками;	4	0,042	0,168
– недостаточно упорядоченная система управленческого учета;	3	0,052	0,156
– хорошие отношения с кредитными организациями;	4	0,050	0,200
– эффективность управления на среднем уровне;	4	0,054	0,216
– невысокий процент выигранных тендеров;	3	0,042	0,126
– большие затраты на модернизацию оборудования;	4	0,062	0,248
– не внедрённая процессная структура предприятия и обеспечение непрерывного совершенствования процессов;	3	0,022	0,066
– снижение процента сотрудников, прошедших повышение квалификации.	3	0,026	0,078
Итого	-	1,000	3,972

Таким образом, наиболее значимы для ООО «Т2-Мобайл» такие сильные стороны как:

- приемлемые цены на услуги предприятия;
- оборудование предприятие соответствует требованиям системы качества предприятия;
- рост выручки и прибыли.

К слабым сторонам можно отнести следующие:

- недостаточно широкий перечень тарифных планов;
- недостаточно большая доля рынка;
- не во всех городах и посёлках РФ есть доступ к мобильной сети «Теле2».

1.2.3 SWOT-анализ

Применение SWOT-анализа для ООО «Т2-Мобайл» предполагает исследование положения рассматриваемой организации с целью определения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – SWOT-анализ для ООО «Т2-Мобайл»

Возможности	Угрозы
– мелкие конкуренты, не представляющие угрозы;	– сервисы с бесплатными звонками и сообщениями являются сильными услугами-субститутами;
– рост количества звонков и продолжительности разговоров в условиях регистрации коронавирусной инфекции;	– снижение платежеспособности населения;
– большое число абонентов.	– не все абоненты охвачены (отсутствуют базовые станции в некоторых посёлках).
Сильные стороны	Слабые стороны
– рост выручки и прибыли;	– не во всех городах и посёлках РФ есть доступ к мобильной сети «Теле2»;
– оборудование предприятие соответствует требованиям системы качества предприятия;	– недостаточно большая доля рынка;
– приемлемые цены на услуги предприятия.	– недостаточно широкий перечень тарифных планов.

Вторым шагом анализа будет количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды. Представим эти данные в виде матрицы (таблице 1.9).

Таблица 1.9 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

В баллах

Наименование факторов SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		рост выручки и прибыли;	оборудование предприятия соответствует требованиям системы качества предприятия;	приемлемые цены на услуги предприятия.	недостаточно широкий перечень тарифных планов;	недостаточно большая доля рынка;	не во всех городах и посёлках РФ есть доступ к мобильной сети «Теле2».
Угрозы	сервисы с бесплатными звонками и сообщениями являются сильными услугами-субститутами;	4	4	5	5	4	4
	снижение платежеспособности населения;	5	4	4	4	4	5
	не все абоненты охвачены (отсутствуют базовые станции в некоторых посёлках).	4	5	5	5	5	3
Возможности	мелкие конкуренты, не представляющие угрозы;	5	5	5	4	4	5
	рост количества звонков и продолжительности разговоров в условиях регистрации коронавирусной инфекции;	5	5	5	3	5	4
	большое число абонентов.	5	5	5	5	5	5

На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и так далее. Если угроза значима для сильных или слабых сторон проекта, то оценка значимости такого сочетания будет высокой. В результате получается количествен-

ная оценка проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон проекта с угрозами и возможностями внешней среды.

Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды, представлены результаты в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

		В баллах	
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
– рост количества звонков и продолжительности разговоров в условиях регистрации коронавирусной инфекции;	27	– сервисы с бесплатными звонками и сообщениями являются сильными услугами-субститутами;	26
– мелкие конкуренты, не представляющие угрозы;	28	– снижение платежеспособности населения;	26
– большое число абонентов.	27	– не все абоненты охвачены (отсутствуют базовые станции в некоторых посёлках).	27
Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
– приемлемые цены на услуги предприятия;	28	– недостаточно широкий перечень тарифных планов;	26
– оборудование предприятие соответствует требованиям системы качества предприятия;	28	– недостаточно большая доля рынка;	27
– рост выручки и прибыли.	29	– не во всех городах и посёлках РФ есть доступ к мобильной сети «Теле2».	26

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Так получается проблемное поле проекта. Количественная оценка проблем складывается как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой.

Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы представлено в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы
В баллах

Наименование факторов SWOT		Сильные стороны		Слабые стороны		
		рост выручки и прибыли.	оборудование предприятия соответствует требованиям системы качества предприятия;	приемлемые цены на услуги предприятия.	не во всех городах и посёлках РФ есть доступ к мобильной сети «Геле2»;	недостаточно большая доля рынка;
Угрозы	– сервисы с бесплатными звонками и сообщениями являются сильными услугами-субститутами;	Анализ рынка товаров-субститутов, исследование возможности выхода на данный рынок с целью максимизации прибыли (26)				
	– снижение платежеспособности населения;					
Возможности	– не все абоненты охвачены (отсутствуют базовые станции в некоторых посёлках).	Установка базовых станций в неохваченных предприятием посёлках (68)				
	– мелкие конкуренты, не представляющие угрозы;					
	– рост количества звонков и продолжительности разговоров в условиях регистрации коронавирусной инфекции;	Увеличение объёмов выручки путём реализации социально значимых программ (48)				
– большое число абонентов.						
		Расширение перечня тарифных планов (22)				

Количественная оценка проблемы складывается как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой. Количественная оценка решений для предприятия ООО «Т2-Мобайл» приведена в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Количественная оценка решений

		В баллах
Ранг	Проблема	Оценка
1	Установка базовых станций в неохваченных предприятием посёлках	68
2	Увеличение объёмов выручки путём реализации социально значимых программ	48
3	Анализ рынка товаров-субституттов, изыскание возможности выхода на данный рынок с целью максимизации прибыли	27
4	Расширение перечня тарифных планов	22

Из SWOT-анализа видно, что организация обладает достаточно серьезными конкурентными преимуществами, которые позволят ей удерживать существующих клиентов и расширять рынок сбыта. В то же время неполный охват всех городов и посёлков не позволят ООО «Т2-Мобайл» оперативно реагировать на потребности потребителей.

Основной проект по устранению проблем – это установка базовых станций в неохваченных предприятием посёлках.

1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия

1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Финансовое состояние предприятия – это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени [14].

Анализ финансового состояния предприятия начинается с проведения горизонтального анализа баланса. Цель горизонтального анализа состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса и дать оценку этим изменениям [16].

В таблице 1.13 представлен горизонтальный анализ баланса ООО «Т2-Мобайл» на конец 2017 – 2019 годов.

Таблица 1.13 – Горизонтальный анализ баланса ООО «Т2-Мобайл»

В млн. руб.

Статья	Сумма			Абсолютное изменение		Относительное изменение, в процентах	
	на конец 2017 г.	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	2017 – 2018 гг.	2018 – 2019 гг.	2017 – 2018 гг.	2018 – 2019 гг.
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	123 053	125 253	140 576	2 200	15 323	1,79	12,23
Итого по разделу I	123 053	125 253	140 576	2 200	15 323	1,79	12,23
II. Оборотные активы							
Запасы	1 210	2 009	2 525	799	516	66,03	25,68
НДС	262	334	400	72	66	27,48	19,76
Дебиторская задолженность	6 959	7 245	8 324	286	1 079	4,11	14,89
Финансовые вложения	0	0	44	0	44	-	-
Денежные средства	1 261	2 013	2 339	752	326	59,64	16,19
Прочие оборотные активы	128	473	983	345	510	269,53	107,82
Итого по разделу II	9 820	12 074	14 615	2 254	2 541	22,95	21,05
Баланс	132 873	137 327	155 191	4 454	17 864	3,35	13,01
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	9 328	9 328	9 328	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	24 064	25 749	30 252	1 685	4 503	7,00	17,49
Итого по разделу III	33 392	35 077	39 580	1 685	4 503	5,05	12,84
IV. Долгосрочные обязательства							
Заёмные средства	62 543	63 115	73 202	572	10 087	0,91	15,98
Итого по разделу IV	62 543	63 115	73 202	572	10 087	0,91	15,98
V. Краткосрочные обязательства							
Заёмные средства	12 122	13 391	14 617	1 269	1 226	10,47	9,16
Кредиторская задолженность	24 816	25 744	27 792	928	2 048	3,74	7,96
Итого по разделу V	36 938	39 135	42 409	2 197	3 274	5,95	8,37
Баланс	132 873	137 327	155 191	4 454	17 864	3,35	13,01

По результатам горизонтального анализа баланса ООО «Т2-Мобайл» выявлено, что валюта баланса ежегодно увеличивается, что говорит о развитии предприятия. В части внеоборотных активов предприятия на конец всех периодов стои-

мость основных средств увеличивается (на 2 200 млн. руб. на конец 2018 года и на 15 323 млн. руб. на конец 2019 года), что говорит о том, что основные средства обновляются, начисляемая амортизация покрывается введёнными в эксплуатацию новыми основными средствами.

Отмечается небольшое увеличение запасов ООО «Т2-Мобайл» на конец 2019 года по сравнению с концом 2018 года (на 516 млн. руб. на конец 2018 года) в результате увеличения объёмов производства и продаж. В целом, запасы и затраты имеют небольшую величину относительно валюты баланса, так как они сразу используются для строительства базовых станций.

Дебиторская задолженность предприятия ООО «Т2-Мобайл» невелика (на конец 2017 года она составляла 6 959 млн. руб., на конец 2018 года – 7 245 млн. руб., на конец 2019 года – 8 324 млн. руб.), длительная отсрочка платежа предоставляется только крупным корпоративным проверенным клиентам, с которыми предприятие работает уже ни один год. Для остальных категорий потребителей она составляет от 3 до 10 дней в зависимости от давности пользования услугами предприятия. Сначала отмечается некоторый рост дебиторской задолженности, а затем – снижение в результате выплаты части долга потребителями.

Сравнительно небольшие суммы дебиторской задолженности ООО «Т2-Мобайл» говорят о том, что основная часть потребителей – физические лица, вследствие чего покупатели и заказчики сразу рассчитываются за оказанные услуги (в основном по предоплате на месяц – тарифы с абонентской платой). Об этом свидетельствует одновременное увеличение выручки.

Финансовые вложения отсутствовали в 2017 и 2018 годах, далее отмечается их появление, свободные денежные средства предприятие размещало в банке с целью получения процентов, а денежные средства предприятия увеличиваются в динамике за счёт прироста чистой прибыли, что положительно характеризует состояние ООО «Т2-Мобайл».

При этом, абсолютная величина денежных средств достаточно мала (на конец 2017 года она составляла 1 261 млн. руб., на конец 2018 года – 2 013 млн. руб., на конец 2019 года – 2 339 млн. руб.), оставшиеся свободные денежные средства

можно использовать с целью приобретения оборудования сырья и материалов для производства базовых станций в посёлках.

Горизонтальный анализ пассива ООО «Т2-Мобайл» показал увеличение собственного капитала в динамике за счёт роста нераспределённой прибыли.

Динамика роста нераспределённой прибыли достаточно большая – 7,00 % в 2018 году и 17,49 % в 2019 году.

При этом уставный капитал предприятия ООО «Т2-Мобайл» остался неизменным с момента образования предприятия и составил 9 328 млн. руб.

Долгосрочные обязательства ООО «Т2-Мобайл» имеют динамику роста – на 0,91 % в 2018 году и на 15,98 % в 2019 году, что свидетельствует о получении предприятием кредитов на развитие бизнеса.

Краткосрочные обязательства также растут – на 10,47 % в 2018 году и на 9,16 % в 2019 году, что также обусловлено взятыми банковскими кредитными обязательствами.

Кредиторская задолженность ООО «Т2-Мобайл» растёт в динамике на конец 2018 и 2019 годов за счёт увеличения числа дней отсрочки платежа с поставщиками с 30 до 60 дней.

Таким образом, горизонтальный анализ актива баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» позволил выявить, что в оборотных активах бухгалтерского баланса происходит рост всех статей на конец 2018 и 2019 годов, что благоприятно и свидетельствует о стабильном развитии предприятия. Горизонтальный анализ пассива баланса ООО «Т2-Мобайл» показал, что в нераспределённая прибыль растёт наравне с ростом заёмных средств и кредиторской задолженности.

Вертикальный анализ баланса является противоположным горизонтальному методу исследования отчетностей. Вертикальный анализ осуществляет оценку по вертикали, в отличие горизонтального анализа. К примеру, вертикальный анализ активов баланса будет представлять долю нематериальных активов, запасов, незавершенного строительства к общей сумме активов.

Вертикальный анализ баланса ООО «Т2-Мобайл» на конец 2017 – 2019 годов представлен в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Вертикальный анализ баланса ООО «Т2-Мобайл»

В процентах

Статья	Остатки по балансу, в млн. руб.			Удельный вес			Изменение доли	
	на конец 2017 г.	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	на конец 2017 г.	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	2017 – 2018гг.	2018 – 2019гг.
I. Внеоборотные активы								
Основные средства	123 053	125 253	140 576	92,61	91,21	90,58	-1,40	-0,63
Итого по разделу I	123 053	125 253	140 576	92,61	91,21	90,58	-1,40	-0,63
II. Оборотные активы								
Запасы	1 210	2 009	2 525	0,91	1,46	1,63	0,55	0,16
Налог на добавленную стоимость по приобре- тенным ценностям	262	334	400	0,20	0,24	0,26	0,05	0,01
Дебиторская задол- женность	6 959	7 245	8 324	5,24	5,28	5,36	0,04	0,09
Финансовые вложения (за исключением де- нежных эквивалентов)	0	0	44	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03
Денежные средства и их эквиваленты	1 261	2 013	2 339	0,95	1,47	1,51	0,52	0,04
Прочие оборотные ак- тивы	128	473	983	0,10	0,34	0,63	0,25	0,29
Итого по разделу II	9 820	12 074	14 615	7,39	8,79	9,42	1,40	0,63
Баланс	132 873	137 327	155 191	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
III. Капитал и резервы								
Уставный (складоч- ный) капитал	9 328	9 328	9 328	7,02	6,79	6,01	-0,23	-0,78
Нераспределенная прибыль	24 064	25 749	30 252	18,11	18,75	19,49	0,64	0,74
Итого по разделу III	33 392	35 077	39 580	25,13	25,54	25,50	0,41	-0,04
IV. Долгосрочные обязательства								
Заёмные средства	62 543	63 115	73 202	47,07	45,96	47,17	-1,11	1,21
Итого по разделу IV	62 543	63 115	73 202	47,07	45,96	47,17	-1,11	1,21
V. Краткосрочные обязательства								
Заёмные средства	12 122	13 391	14 617	9,12	9,75	9,42	0,63	-0,33
Кредиторская задол- женность	24 816	25 744	27 792	18,68	18,75	17,91	0,07	-0,84
Итого по разделу V	36 938	39 135	42 409	27,80	28,50	27,33	0,70	-1,17
Баланс	132 873	137 327	155 191	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Вертикальный анализ активов баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» показал, что доля основных средств снижается с 92,61 % в 2017 году до 90,57 % в 2019 году. Это обусловлено преобладающей динамикой роста оборотных активов относительно динамики роста внеоборотных активов.

В части оборотных активов предприятия ООО «Т2-Мобайл» наибольшую долю в структуре активов занимает дебиторская задолженность (5,24 % от валюты баланса на конец 2017 года, 5,28 % – на конец 2018 года и 5,36 % – на конец 2019 года).

Происходит увеличение доли запасов ООО «Т2-Мобайл» в динамике с 0,91 % до 1,63 %, что обусловлено большей динамикой роста запасов относительно роста валюты баланса.

Возрастает доля денежных средств с 0,95 % в 2017 году до 1,51 % к концу 2019 года, что также положительно характеризует состояние предприятия.

На конец 2019 года появляются финансовые вложения, занимающие 0,03 % от валюты баланса.

В пассивах доля собственного капитала в пассиве баланса незначительно увеличивается с 25,13 % в 2017 году до 25,50 % в 2019 году, что положительно характеризует состояние предприятия. Величина доли менее половины всех источников формирования имущества, что свидетельствует о зависимости предприятия от внешних источников.

Доля кредиторской задолженности снижается в динамике с 18,68 % на конец 2017 года до 17,91 % на конец 2019 года, что связано с меньшей динамикой роста кредиторской задолженности по сравнению с динамикой роста валюты баланса.

В это же время отмечается тенденция роста доли долгосрочных и краткосрочных заёмных средств на конец 2019 года по сравнению с концом 2017 года за счёт взятия новых банковских кредитов.

В результате проведённого вертикального анализа баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» можно сделать вывод, что его состояние улучшается с каждым годом, увеличивается мобильность активов и растёт доля собственных средств предприятия в пассивной части баланса.

1.3.2 Анализ ликвидности баланса

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств [14].

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, активы предприятия подразделяются на следующие четыре группы.

A1 – наиболее ликвидные активы (формула 1.1). К ним относятся все статьи денежных средств предприятия и финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) (ценные бумаги).

$$A1 = ДС + ФВ, \quad (1.1)$$

где ДС – денежные средства;

ФВ – финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов).

A2 – быстрореализуемые активы предприятия (формула 1.2) – дебиторская задолженность.

$$A2 = ДЗ, \quad (1.2)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

A3 – медленно реализуемые активы (формула 1.3) – статьи раздела II актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность и прочие оборотные активы.

$$A3 = З + НДС + ПОА, \quad (1.3)$$

где З – запасы;

НДС – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;

ПОА – прочие оборотные активы.

А4 – труднореализуемые активы (формула 1.4) – статьи раздела I актива баланса – внеоборотные активы.

$$A4 = ВНА, \quad (1.4)$$

где ВНА – внеоборотные активы.

В зависимости от степени срочности погашения пассивы предприятия разделяются на четыре группы. П1 – наиболее срочные обязательства (формула 1.5) – к ним относится кредиторская задолженность.

$$П1 = КЗ, \quad (1.5)$$

где КЗ – кредиторская задолженность.

П2 – краткосрочные пассивы (формула 1.6) – это краткосрочные заемные средства, доходы будущих периодов, краткосрочные оценочные обязательства и прочие краткосрочные обязательства.

$$П2 = КЗС + ДБП + КОО + ПКО, \quad (1.6)$$

где КЗС – краткосрочные заемные средства;

ДБП – доходы будущих периодов;

КОО – краткосрочные оценочные обязательства;

ПКО – прочие краткосрочные обязательства.

П3 – долгосрочные пассивы (формула 1.7) – это статьи баланса, относящиеся к итоговому разделу V, то есть долгосрочные заемные средства, отложенные налоговые обязательства, долгосрочные оценочные обязательства и прочие долгосрочные обязательства.

$$П3 = ДО, \quad (1.7)$$

где ДО – долгосрочные обязательства.

П4 – постоянные, или устойчивые, пассивы (формула 1.8) – это статьи раздела III баланса «Капитал и резервы».

$$П4 = СК, \quad (1.8)$$

где СК – собственный капитал предприятия (капитал и резервы).

Условие абсолютной ликвидности баланса предприятия представлено формулой (1.9) [16]:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4. \quad (1.9)$$

Для анализа ликвидности баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» сгруппируем активы по степени ликвидности и обязательства по срокам их погашения (таблица 1.15).

Таблица 1.15 – Группировка активов и пассивов баланса

В млн. руб.

Актив	На конец 2017 г.	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	Пассив	На конец 2017 г.	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.
A1	1 261	2 013	2 383	П1	24 816	25 744	27 792
A2	6 959	7 245	8 324	П2	12 122	13 391	14 617
A3	1 600	2 816	3 908	П3	62 543	63 115	73 202
A4	123 053	125 253	140 576	П4	33 392	35 077	39 580
ВБ	132 873	137 327	155 191	ВБ	132 873	137 327	155 191

Сравнение показателей ликвидности баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» представлено в таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Сравнительная таблица показателей ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2017 года			На конец 2018 года			На конец 2019 года		
	A	<	П	A	<	П	A	<	П
$A1 \geq П1$	A1	<	П1	A1	<	П1	A1	<	П1
$A2 \geq П2$	A2	<	П2	A2	<	П2	A2	<	П2
$A3 \geq П3$	A3	<	П3	A3	<	П3	A3	<	П3
$A4 \leq П4$	A4	>	П4	A4	>	П4	A4	>	П4
Вид ликвидности	Не ликвидный баланс								

Анализ таблицы 1.16 показал, что одновременно все четыре условия абсолютной ликвидности баланса не соблюдаются. Из соотношений, выполнение которых необходимо для признания баланса абсолютно ликвидным, не выполняются все, следовательно, баланс неликвидный.

1.3.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости

С помощью метода Шеремета можно определить тип финансовой устойчивости предприятия [29].

Анализ финансовой устойчивости предприятия ООО «Т2-Мобайл» проведён на основе таблицы 1.17, где определяется трехкомпонентный показатель ситуации, который показывает степень финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 1.17 – Анализ финансовой устойчивости предприятия

В млн. руб.

Показатели	На конец 2017 г.	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.
Источники собственных средств	33 392	35 077	39 580
Основные средства и иные внеоборотные активы	123 053	125 253	140 576
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	-89 661	-90 176	-100 996
Долгосрочные кредиты и заемные средства	62 543	63 115	73 202
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-27 118	-27 061	-27 794
Краткосрочные кредиты и заемные средства	12 122	13 391	14 617
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-14 996	-13 670	-13 177
Величина запасов и затрат	1 210	2 009	2 525
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-90 871	-92 185	-103 521
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-28 328	-29 070	-30 319
Излишек или недостаток общей величины формирования запасов и затрат	-16 206	-15 679	-15 702
Тип финансовой ситуации	Кризисное финансовое состояние		
Трёхкомпонентный вектор	(0;0;0)		

Принято выделять четыре типа состояния предприятия, определяющих финансовую устойчивость предприятия:

- $E1 > 0, E2 > 0, E3 > 0$ – абсолютная финансовая устойчивость (трехкомпонентный показатель ситуации равен 1.1.1);
- $E1 < 0, E2 > 0, E3 > 0$ – нормальная финансовая устойчивость, гарантирующая платежеспособность (трехкомпонентный показатель ситуации равен 0.1.1);
- $E1 < 0, E2 < 0, E3 > 0$ – неустойчивое финансовое состояние, связанное с нарушением платежеспособности (трехкомпонентный показатель равен 0.0.1);
- $E1 < 0, E2 < 0, E3 < 0$ – кризисное финансовое состояние (трехкомпонентный показатель ситуации равен 0.0.0) [30].

В соответствии с данными таблицы 1.17 во всех рассматриваемых периодах отмечается кризисное финансовое состояние, так как собственные оборотные средства не могут быть сформированы даже за счёт всех источников формирования имущества (собственных и заёмных).

1.3.4 Коэффициентный анализ

1.3.4.1 Анализ финансовой устойчивости

Коэффициентный анализ включает в себя расчёт финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности и рентабельности.

Финансовая устойчивость характеризуется соотношением собственных и заёмных средств с помощью системы финансовых коэффициентов.

Коэффициент финансовой автономии предприятия рассчитывается по формуле (1.10):

$$K_{\text{ФА}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (1.10)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой зависимости предприятия рассчитывается по формуле (1.11):

$$K_{\text{фз}} = \frac{ЗК}{ВБ}, \quad (1.11)$$

где ЗК – заемный капитал.

Коэффициент самофинансирования показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, норматив – больше или равен 0,1. Он рассчитывается по формуле (1.12):

$$K_{\text{сф}} = \frac{СК}{ЗК}. \quad (1.12)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{\text{осс}}$) характеризует долю чистого оборотного капитала в оборотных активах, он рассчитывается по формуле (1.13):

$$K_{\text{осс}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{ОА}}, \quad (1.13)$$

где ОА – величина оборотных активов предприятия.

Коэффициент маневренности активов ($K_{\text{м}}$) показывает, какая часть активов находится в обороте, коэффициент маневренности рассчитывается по формуле (1.14):

$$K_{\text{м}} = \frac{\text{ЧОК}}{А}. \quad (1.14)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ($K_{\text{ми}}$) показывает сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов и рассчитывается по формуле (1.15):

$$K_{ми} = \frac{ОА}{ВОА}. \quad (1.15)$$

Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия ООО «Т2-Мобайл» на конец 2017 – 2019 гг. приведены в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Динамика коэффициентов оценки финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	Нормативное значение	На конец 2017 г.	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.
Коэффициент финансовой автономии	> 0,50	0,25	0,26	0,26
Коэффициент финансовой зависимости	< 0,50	0,75	0,74	0,74
Коэффициент самофинансирования	> 1	0,34	0,34	0,34
Коэффициент маневренности активов	0,2 – 0,5	-0,20	-0,20	-0,18
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	-9,13	-7,47	-6,91
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	0,08	0,10	0,10

Динамика коэффициентов оценки финансовой устойчивости ООО «Т2-Мобайл» представлена на рисунке 1.2.

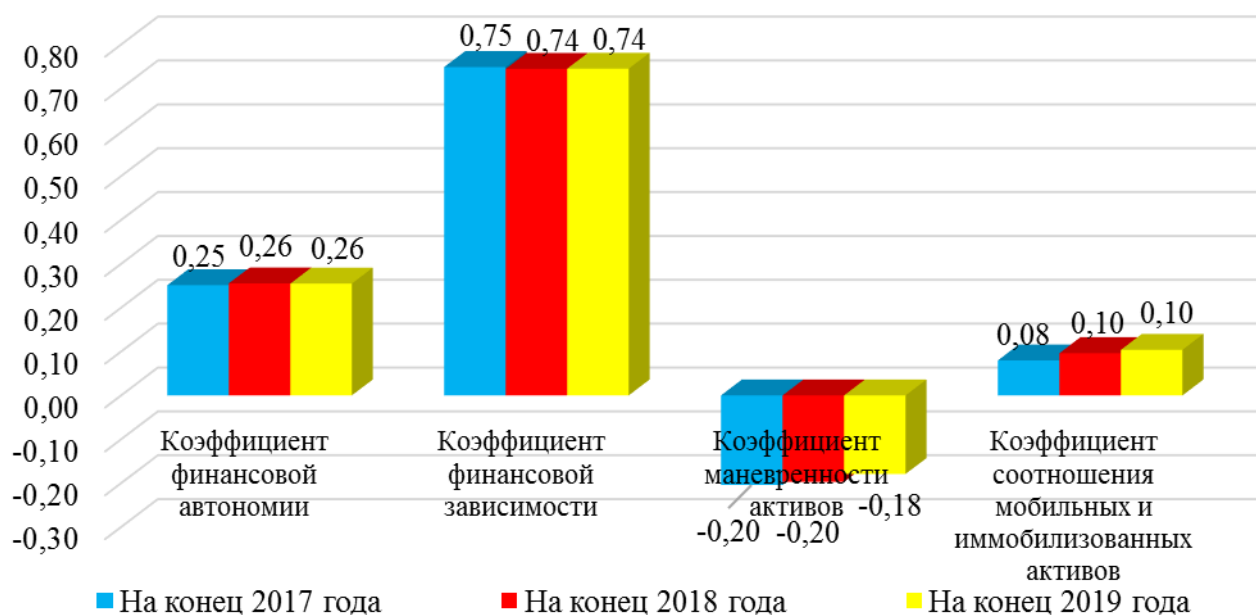


Рисунок 1.2 – Динамика коэффициентов оценки финансовой устойчивости

Как видно из таблицы 1.18 и рисунка 1.2 видно, что доля собственного капитала на конец всех периодов была ниже 50 %, что говорит о финансовой зависимости предприятия, при этом динамика роста доли собственных средств в общей валюте баланса является положительным фактором в развитии предприятия.

Аналогично коэффициент финансовой зависимости ООО «Т2-Мобайл» свидетельствует о финансовой зависимости предприятия на конец 2017 – 2019 гг.

Коэффициент самофинансирования меньше нормативных значений на конец 2017 – 2019 гг., что подтверждает финансовую зависимость предприятия от внешних источников.

Коэффициент маневренности активов ООО «Т2-Мобайл» не соответствует нормативному показателю в связи с отрицательным значением величины чистого оборотного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами не соответствует нормативному показателю, что говорит о плохой финансовой устойчивости предприятия. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ООО «Т2-Мобайл» растёт, что благоприятно для предприятия, так как повышается мобильность активов.

Таким образом, в целом, анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Т2-Мобайл» выявил, что предприятие финансово зависимо на конец всех рассматриваемых периодов: собственных источников формирования имущества меньше половины. Коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами и маневренности активов меньше нормативов в связи с отрицательной величиной собственных оборотных средств. При этом мобильность активов растёт, что благоприятно для предприятия.

1.3.4.2 Анализ ликвидности предприятия

Ликвидность предприятия определяется и с помощью ряда финансовых коэффициентов, различающихся набором ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности предприятия рассчитывается по формуле (1.16):

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (1.16)$$

где ДС – денежные средства;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент срочной ликвидности предприятия рассчитывается по формуле (1.17):

$$K_{\text{сл}} = \frac{\text{ДС} + \text{ФВ}}{\text{КО}}, \quad (1.17)$$

где ФВ – финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов).

Коэффициент промежуточной ликвидности предприятия рассчитывается по формуле (1.18):

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ДС} + \text{ФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (1.18)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности предприятия рассчитывается по формуле (1.19):

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{ДС} + \text{ФВ} + \text{ДЗ} + \text{З}}{\text{КО}}, \quad (1.19)$$

где З – запасы.

Коэффициент собственной платёжеспособности предприятия характеризует долю чистого оборотного капитала в краткосрочных обязательствах и рассчитывается по формуле (1.20):

$$K_{\text{соб.пл.}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{КО}} = \frac{\text{ОА} - \text{КО}}{\text{КО}}, \quad (1.20)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Полученные значения показателей оценки ликвидности предприятия ООО «Т2-Мобайл» приведены в таблице 1.19.

Таблица 1.19 – Показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Нормативное значение	На конец 2017 года	На конец 2018 года	На конец 2019 года
Чистый оборотный капитал, млн. руб.	> 0	-27 118	-27 061	-27 794
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,20	0,03	0,05	0,06
Коэффициент срочной ликвидности	0,50 – 0,80	0,03	0,05	0,06
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,50 – 0,80	0,22	0,24	0,25
Коэффициент текущей ликвидности	1,00 – 2,00	0,27	0,31	0,34
Коэффициент собственной платежеспособности	> 0,1	-0,73	-0,69	-0,66

Наглядно динамика изменения показателей оценки ликвидности ООО «Т2-Мобайл» изображена на рисунке 1.3.

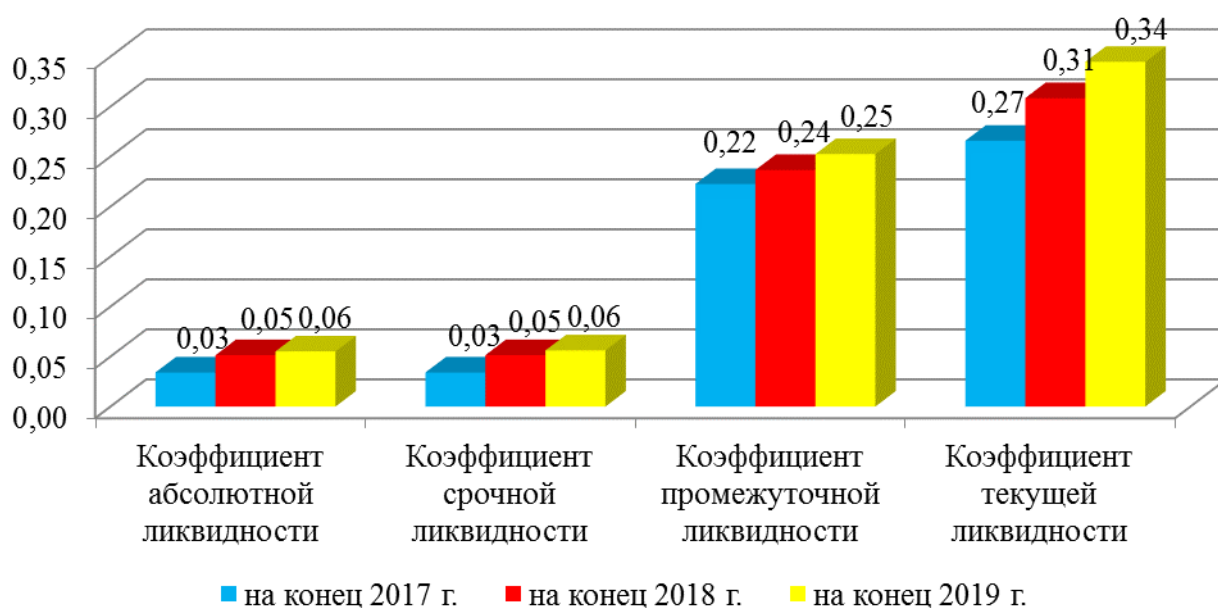


Рисунок 1.3 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Т2-Мобайл»

Как видно из таблицы 1.19 и рисунка 1.3, значения коэффициентов абсолютной ликвидности предприятия не соответствует нормативным значениям во всех рассматриваемых периодах, что говорит о недостаточном количестве ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Значения коэффициентов срочной ликвидности предприятия меньше нормативных значений, что говорит о недостаточности ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Значения коэффициента промежуточной ликвидности не соответствуют нормативу, что свидетельствует о недостаточной величине ликвидных активов для покрытия собственных обязательств. При этом отмечается тенденция к увеличению, что благоприятно для предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности не соответствует нормативу, значит у предприятия недостаточное количество оборотных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Значения коэффициента собственной платёжеспособности не соответствует нормативу, что говорит о недостаточности чистого оборотного капитала для покрытия краткосрочных обязательств.

Таким образом, анализ ликвидности позволил выявить, что у предприятия отмечаются негативные значения показателей ликвидности, отсутствуют средства покрытия краткосрочных обязательств, предприятие неспособно расплачиваться по своим долгам за счёт оборотных активов.

1.3.4.3 Анализ рентабельности предприятия

Показатели рентабельности характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятия или иные финансовые операции, данные показатели широко используются для оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятиями всех отраслей [16].

Рентабельность реализованной продукции предприятия рассчитывается по формуле (1.21):

$$P_{\text{реал.прод.}} = \frac{\text{Пр}_{\text{пр}}}{C/c} \cdot 100, \quad (1.21)$$

где $R_{\text{реал.прод.}}$ – рентабельность реализованной продукции;

$\text{Пр}_{\text{пр}}$ – прибыль от продаж;

C/c – полная себестоимость реализованной продукции.

Рентабельность производства рассчитывается по формуле (1.22):

$$P_{\text{пр-ва}} = \frac{\text{Пр}_{\text{пр.}}}{\overline{\text{ОС}} + \bar{З}} \cdot 100, \quad (1.22)$$

где $\overline{\text{ОС}}$ – среднегодовая стоимость основных средств.

$\bar{З}$ – среднегодовая стоимость запасов.

Рентабельность совокупных активов предприятия рассчитывается по формуле (1.23):

$$\text{ЭР} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{А}} \cdot 100, \quad (1.23)$$

где $\bar{А}$ – среднегодовая стоимость активов.

Рентабельность внеоборотных активов рассчитывается по формуле (1.24):

$$P_{\text{вОА}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{вОА}}} \cdot 100, \quad (1.24)$$

где $\overline{\text{вОА}}$ – среднегодовая стоимость внеоборотных активов.

Рентабельность оборотных активов показывает прибыль, получаемую с каждого, вложенного в оборотные активы, рубля и рассчитывается по формуле (1.25):

$$P_{\text{оА}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{оА}}} \cdot 100, \quad (1.25)$$

где $\overline{\text{оА}}$ – среднегодовая стоимость оборотных активов.

Рентабельность чистого оборотного капитала предприятия рассчитывается по формуле (1.26):

$$P_{\text{пр-ва}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{ЧОК}}} \cdot 100, \quad (1.26)$$

где ЧП – чистая прибыль;

$\overline{\text{ЧОК}}$ – среднегодовая стоимость чистого оборотного капитала.

Рентабельность собственного капитала показывает насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал и рассчитывается по формуле (1.27):

$$P_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{СК}}} \cdot 100, \quad (1.27)$$

где ЧП – чистая прибыль;

$\overline{\text{СК}}$ – среднегодовая стоимость собственного капитала.

Рентабельность инвестиций оказывает, насколько они эффективны и рассчитывается по формуле (1.28):

$$P_{\text{инв.}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{ИНВ}}} \cdot 100, \quad (1.28)$$

где $R_{\text{инв}}$ – рентабельность инвестиций;

ЧП – чистая прибыль;

$\overline{\text{ИНВ}}$ – инвестиции (собственные средства и долгосрочные вложения).

Рентабельность продаж предприятия показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле и рассчитывается по формуле (1.29):

$$P_{\text{прод.}} = \frac{\text{Пр}_{\text{пр.}}}{\text{В}} \cdot 100, \quad (1.29)$$

где $\text{Пр}_{\text{пр}}$ – прибыль только по основной деятельности (продажам);

В – выручка от реализации.

Показатели рентабельности предприятия ООО «Т2-Мобайл» за 2018 – 2019 гг. сведены в таблицу 1.20.

Таблица 1.20 – Показатели оценки рентабельности предприятия

В процентах

Наименование показателя	За 2018 год	За 2019 год
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов		
Рентабельность реализованной продукции	10,15	13,46
Рентабельность производства	3,26	4,59
Рентабельность совокупных активов	1,25	3,08
Рентабельность внеоборотных активов	1,36	3,39
Рентабельность оборотных активов	15,39	33,74
Рентабельность чистого оборотного капитала	-	-
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж		
Рентабельность собственного капитала	4,92	12,06
Рентабельность инвестиций	4,92	12,06
Рентабельность продаж	7,14	9,26

Далее представим показатели рентабельности графически. Динамика показателей оценки рентабельности предприятия ООО «Т2-Мобайл» за 2018 – 2019 гг. наглядно приведена на рисунке 1.4.

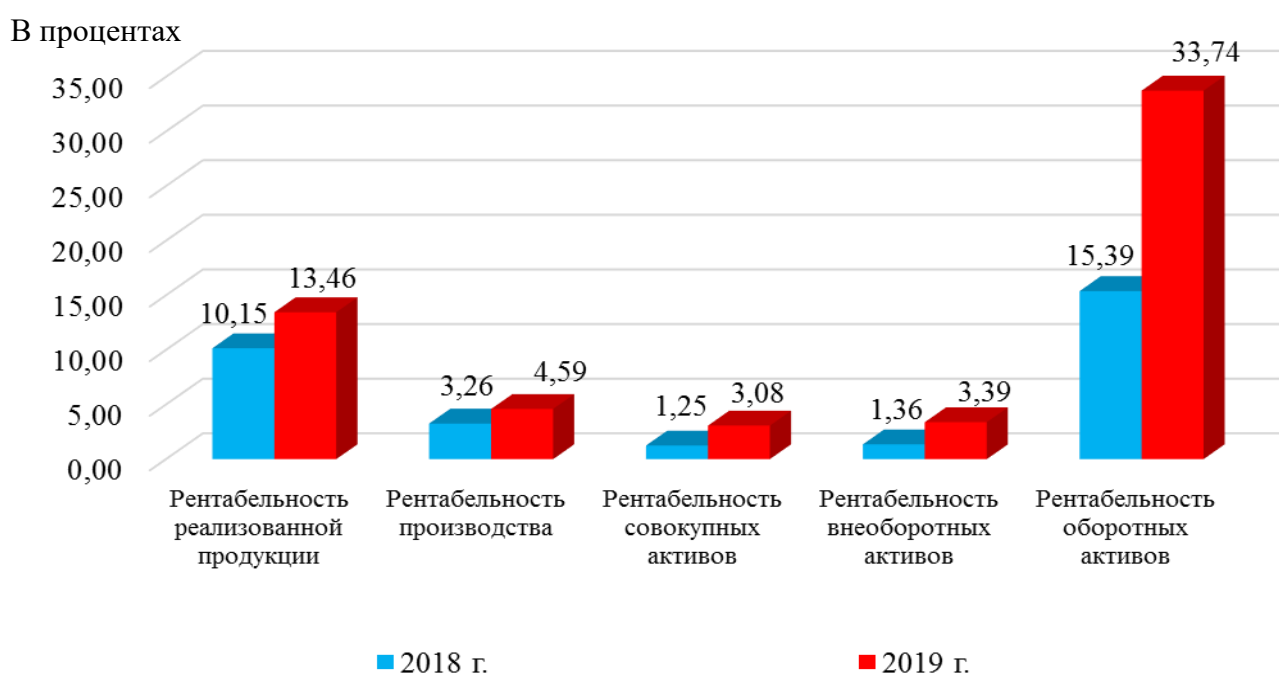


Рисунок 1.4 – Динамика показателей оценки рентабельности

Как видно из таблицы 1.20 и рисунка 1.4, рентабельность реализованной продукции увеличилась и составила 10,15 % в 2018 году и 13,46 % в 2019 году, что обусловлено преобладающим ростом прибыли по сравнению с динамикой роста выручки.

Рентабельность производства возросла с 3,26 % в 2018 году до 4,59 % в 2019 году, что говорит о преобладающей динамике роста прибыли над суммой основных средств и запасов.

Рентабельность совокупных активов возросла с 1,25 % в 2018 году до 3,08 % в 2019 году, что обусловлено меньшими темпами роста среднегодовых совокупных активов по сравнению с темпами роста прибыли.

Рентабельность внеоборотных активов возросла с 1,36 % в 2018 году до 3,39 % в 2019 году, что обусловлено меньшими темпами роста среднегодовых совокупных активов по сравнению с темпами роста прибыли.

Рентабельность оборотных активов возросла с 15,39 % в 2018 году до 33,74 % в 2019 году, что обусловлено меньшими темпами роста оборотных активов по сравнению с темпами роста прибыли.

Рентабельность чистого оборотного капитала ООО «Т2-Мобайл» невозможно рассчитать в связи с отрицательным значением величины собственных оборотных средств.

Рентабельность собственного капитала ООО «Т2-Мобайл» возросла с 4,92 % в 2018 году до 12,06 % в 2019 году, что обусловлено меньшими темпами роста среднегодового собственного капитала по сравнению с темпами роста прибыли.

Рентабельность инвестиций возросла с 4,92 % в 2018 году до 12,06 % в 2019 году, что обусловлено меньшими темпами роста среднегодовых инвестиций по сравнению с темпами роста прибыли. Рентабельность продаж возросла с 7,14 % в 2018 году до 9,26 % в 2019 году, что обусловлено меньшими темпами роста выручки по сравнению с темпами роста прибыли.

Таким образом, значения всех показателей рентабельности предприятия имеют тенденцию к росту, что позитивно характеризует состояние ООО «Т2-Мобайл» и свидетельствует о повышении эффективности деятельности.

1.3.4.4 Анализ деловой активности

Коэффициенты оборачиваемости или деловой активности предприятия – показывают эффективность использования предприятием (организацией) своего капитала и средств [16]. Рассмотрим основные показатели деловой активности.

Фондоотдача рассчитывается по формуле (1.30):

$$FO = \frac{B}{\overline{OC}}, \quad (1.30)$$

где \overline{OC} – среднегодовая стоимость активов.

Коэффициент оборачиваемости активов предприятия рассчитывается по формуле (1.31):

$$K_{об} = \frac{B}{\overline{A}}, \quad (1.31)$$

где \overline{A} – среднегодовая стоимость активов.

Период оборачиваемости активов предприятия рассчитывается по формуле (1.32):

$$P_{обA} = \frac{365}{K_{обA}}. \quad (1.32)$$

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов предприятия рассчитывается по формуле (1.33):

$$K_{обOA} = \frac{B}{\overline{OA}}, \quad (1.33)$$

где \overline{OA} – среднегодовая стоимость оборотных активов.

Период оборачиваемости оборотных активов предприятия рассчитывается по формуле (1.34):

$$\Pi_{\text{обОА}} = \frac{365}{K_{\text{обОА}}}. \quad (1.34)$$

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов предприятия рассчитывается по формуле (1.35):

$$K_{\text{обВОА}} = \frac{В}{\overline{\text{ВОА}}}, \quad (1.35)$$

где $\overline{\text{ВОА}}$ – среднегодовая стоимость внеоборотных активов.

Период оборачиваемости внеоборотных активов рассчитывается по формуле (1.36):

$$\Pi_{\text{обВОА}} = \frac{365}{K_{\text{обВОА}}}. \quad (1.36)$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по формуле (1.37):

$$K_{\text{обДЗ}} = \frac{В}{\overline{\text{ДЗ}}}. \quad (1.37)$$

Период оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по формуле (1.38):

$$\Pi_{\text{обДЗ}} = \frac{365}{K_{\text{обДЗ}}}. \quad (1.38)$$

Коэффициент оборачиваемости запасов предприятия рассчитывается по формуле (1.39):

$$K_{обз} = \frac{C}{3}. \quad (1.39)$$

Период оборачиваемости запасов предприятия рассчитывается по формуле (1.40):

$$\Pi_{обз} = \frac{365}{K_{обз}}. \quad (1.40)$$

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала рассчитывается по формуле (1.41):

$$K_{обСК} = \frac{B}{СК}. \quad (1.41)$$

Период оборачиваемости собственного капитала рассчитывается по формуле (1.42):

$$\Pi_{обСК} = \frac{365}{K_{обСК}}. \quad (1.42)$$

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (1.43):

$$K_{обКЗ} = \frac{C}{КЗ}, \quad (1.43)$$

где С – себестоимость.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (1.44):

$$\Pi_{обКЗ} = \frac{365}{K_{обКЗ}}. \quad (1.44)$$

Показатели оценки оборачиваемости ООО «Т2-Мобайл» за 2018 – 2019 гг. представлены в таблице 1.21.

Таблица 1.21 – Показатели оценки оборачиваемости

Наименование показателя	За 2018 г.	За 2019 г.
Коэффициенты оборачиваемости, в оборотах		
Фондоотдача, в руб. / руб.	0,93	1,01
Коэффициент оборачиваемости активов	0,85	0,92
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	10,50	10,06
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	0,93	1,01
Коэффициент оборачиваемости запасов	50,21	40,73
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3,36	3,60
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	16,18	17,24
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,20	3,45
Периоды оборачиваемости, в днях		
Период оборачиваемости активов	429	398
Период оборачиваемости оборотных активов	35	36
Период оборачиваемости внеоборотных активов	394	362
Период оборачиваемости запасов	7	9
Период оборачиваемости собственного капитала	109	102
Период оборачиваемости дебиторской задолженности	23	21
Период оборачиваемости кредиторской задолженности	114	106

Коэффициенты оборачиваемости предприятия ООО «Т2-Мобайл» за 2018 – 2019 гг. наглядно представлены на рисунке 1.5.

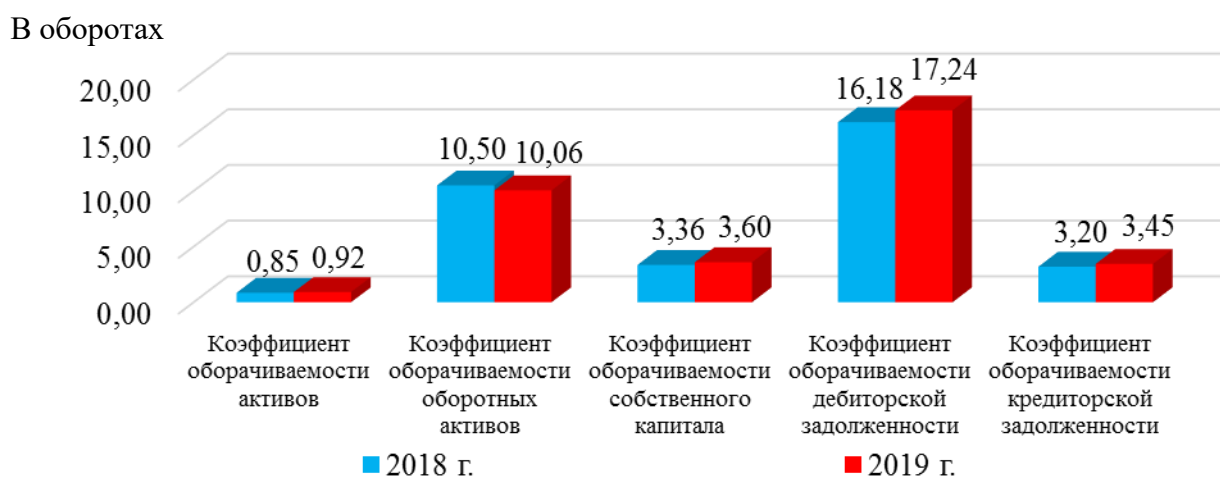


Рисунок 1.5 – Динамика коэффициентов оборачиваемости ООО «Т2-Мобайл»

Как видно из таблицы 1.21 и рисунка 1.5, фондоотдача имеет тенденцию роста в результате того, что выручка растёт большими темпами, чем среднегодовая стоимость основных средств, что позитивно для предприятия.

Коэффициент оборачиваемости активов ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию роста, а период оборота, наоборот, снижается, что позитивно для предприятия, это говорит о рациональном использовании имущества предприятия.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию спада, а период оборота, наоборот, возрастает, что неблагоприятно для предприятия, это говорит о нерациональном использовании мобильных средств предприятия.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию роста в результате того, что выручка растёт большими темпами, чем среднегодовая стоимость внеоборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию снижения в результате того, что себестоимость растёт меньшими темпами, чем среднегодовая стоимость запасов и затрат.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала предприятия ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию роста, а период оборота, наоборот, снижается, что позитивно для предприятия, это говорит о рациональной организации работы предприятия.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию роста в результате того, что выручка растёт большими темпами, чем среднегодовая дебиторская задолженность. В это же время коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности больше коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, что благоприятно для предприятия, так как потребители рассчитываются с предприятием быстрее, чем предприятие с поставщиками продукции.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию роста в результате того, что себестоимость растёт большими темпами, чем среднегодовая задолженность перед кредиторами.

Таким образом, почти все значения показатели деловой активности предприятия ООО «Т2-Мобайл», за исключением коэффициента оборачиваемости оборотных активов, свидетельствуют о повышении оборачиваемости в динамике, что позитивно для предприятия.

1.3.5 Анализ вероятности банкротства

Для понимания будущего развития предприятия следует регулярно осуществлять прогнозную оценку вероятности банкротства [14].

Если коэффициент текущей ликвидности и/или коэффициент обеспеченности собственными средствами ниже нормального значения, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности (формула 1.45):

$$K_{впл} = \frac{K_{тлф} + \left(\frac{6}{T}\right)(K_{тлф} - K_{тлн})}{2}, \quad (1.45)$$

где $K_{тлф}$ – фактический коэффициент текущей ликвидности;

$K_{тлн}$ – нормативный коэффициент текущей ликвидности;

T – анализируемый период в месяцах.

Если коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами в пределах нормы, но имеют отрицательную тенденцию, то рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности (формула 1.46):

$$K_{упл} = \frac{K_{тлф} + \left(\frac{3}{T}\right)(K_{тлф} - K_{тлн})}{2}. \quad (1.46)$$

где $K_{тлф}$ – фактический коэффициент текущей ликвидности;

$K_{тлн}$ – нормативный коэффициент текущей ликвидности;

T – анализируемый период в месяцах.

Показатели экспресс-диагностики предприятия на конец 2017 – 2019 гг. представлены в таблице 1.22.

Таблица 1.22 – Экспресс-диагностика

Показатель	Норматив	Значение показателя		
		На конец 2017 года	На конец 2018 года	На конец 2019 года
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	0,27	0,31	0,34
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\geq 0,1$	-0,73	-0,69	-0,66
Коэффициент восстановления платежеспособности	> 1	-0,30	-0,27	-0,24
Коэффициент утраты платежеспособности	> 1	-	-	-

Согласно данным таблицы 1.22 видно, что коэффициенты текущей ликвидности и коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами не соответствуют нормативным значениям. Следовательно, нет необходимости расчёта коэффициента утраты платежеспособности. Коэффициенты восстановления платежеспособности не соответствуют нормативным значениям, предприятие не восстановит свою платёжеспособность в ближайшие 6 месяцев.

Скоринговая модель с тремя показателями представлена в таблице 1.22, тогда как скоринговый анализ предприятия приведён в таблице 1.23.

Таблица 1.23 – Скоринговая модель с тремя показателями

Показатель	Границы классов согласно критериям				
	I	II	III	IV	V
Рентабельность совокупного капитала, в процентах	30 и выше (50 баллов)	29,9 – 20 (49,9 – 35 баллов)	19,9 – 10 (34,9 – 20 баллов)	9,9 – 1 (19,9 – 5 баллов)	Менее 1 (0 баллов)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше (30 баллов)	1,99 – 1,7 (29,9 – 20 баллов)	1,69 – 1,4 (19,9 – 10 баллов)	1,39 – 1,1 (9,9 – 1 бал- лов)	1 и ниже (0 баллов)
Коэффициент финансовой независимости	0,7 и выше (20 баллов)	0,69 – 0,45 (19,9 – 10 баллов)	0,44 – 0,30 (9,9 – 5 бал- лов)	0,29 – 0,20 (4,9 – 1 балл)	Менее 0,2 (0 баллов)
Границы классов	100 баллов	99 – 65 баллов	64 – 35 баллов	34 – 6 баллов	0 баллов

Результаты скорингового анализа предприятия за 2018 и 2019 годы представлены в таблице 1.24.

Таблица 1.24 – Скоринговый анализ предприятия

Показатель	За 2018 год		За 2019 год	
	относительные величины	баллы	относительные величины	баллы
Рентабельность совокупного капитала, проценты	1,25	3	3,08	4
Коэффициент текущей ликвидности, доли	0,31	0	0,34	0
Коэффициент финансовой независимости, доли	0,26	3	0,26	3
Итого (сумма баллов)	6		7	
Класс	IV		IV	

В соответствии со скоринговой моделью с тремя балансовыми показателями предприятия имеют следующее распределение по классам:

- I – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;
- II – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматриваются как рискованные;
- III – проблемные предприятия;
- IV – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению;
- V – предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные.

В соответствии с результатами таблицы 1.24 следует отметить, что предприятие во всех рассматриваемых периодах имеет IV класс, согласно представленным критериям, значит у него высокий риск банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению.

Таким образом, в соответствии с проведенными расчётами, предприятие в ближайшие 6 месяцев утратит свою платёжеспособность. В соответствии с результатами оценки по другой модели во всех рассматриваемых периодах предприятие имеет IV класс, значит у него высокий риск банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению.

Выводы по разделу один

ООО «Т2-Мобайл» – это отечественная телекоммуникационная компания, которая основана шведской корпорацией «Теле2 АВ». Предприятие предоставляет услуги с 2003 года. Контрольным пакетом акций владеет «Ростелеком». На первые числа апреля 2020 года компания охватывала связью 67 регионов Российской Федерации. «Т2-Мобайл» и «Теле2» – это одна и та же компания. Первое название официальное, оно больше предназначено для юридических лиц, работает же оператор под брендом «Tele2».

Однозначно определить вид оргструктуры предприятия не представляется возможным, так как оно очень большое и имеет множество связей. Вид организационной структуры управления ООО «Т2-Мобайл» можно охарактеризовать как линейно-функциональный с элементами дивизиональной и проектной структур.

Организация обладает достаточно серьезными конкурентными преимуществами, которые позволят ей удерживать существующих клиентов и расширять рынок сбыта. В то же время неполный охват всех городов и посёлков не позволят ООО «Т2-Мобайл» оперативно реагировать на потребности потребителей.

В работе был проведён финансовый анализ.

Горизонтальный анализ актива баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» позволил выявить, что в оборотных активах бухгалтерского баланса происходит рост всех статей на конец 2018 и 2019 годов, что благоприятно и свидетельствует о стабильном развитии предприятия. Горизонтальный анализ пассива баланса ООО «Т2-Мобайл» показал, что в нераспределенная прибыль растёт наравне с ростом заёмных средств и кредиторской задолженности.

В результате проведённого вертикального анализа баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» можно сделать вывод, что его состояние улучшается с каждым годом, увеличивается мобильность активов и растёт доля собственных средств предприятия в пассивной части баланса.

Во всех рассматриваемых периодах отмечается кризисное финансовое состояние ООО «Т2-Мобайл», так как собственные оборотные средства не могут быть

сформированы даже за счёт всех источников формирования имущества (собственных и заёмных).

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Т2-Мобайл» выявил, что предприятие финансово зависимо на конец всех рассматриваемых периодов: собственных источников формирования имущества меньше половины. Коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами и маневренности активов меньше нормативов в связи с отрицательной величиной собственных оборотных средств. При этом мобильность активов растёт, что благоприятно для предприятия.

Анализ ликвидности позволил выявить, что у предприятия отмечаются негативные значения показателей ликвидности, отсутствуют средства покрытия краткосрочных обязательств, предприятие неспособно расплачиваться по своим долгам за счёт оборотных активов. Баланс предприятия неликвидный.

Значения всех показателей рентабельности предприятия имеют тенденцию к росту, что позитивно характеризует состояние ООО «Т2-Мобайл» и свидетельствует о повышении эффективности деятельности.

Почти все значения показатели деловой активности предприятия ООО «Т2-Мобайл», за исключением коэффициента оборачиваемости оборотных активов, свидетельствуют о повышении оборачиваемости в динамике, что позитивно для предприятия.

В соответствии с проведёнными расчётами, предприятие в ближайшие 6 месяцев утратит свою платёжеспособность. В соответствии с результатами оценки по другой модели во всех рассматриваемых периодах предприятие имеет IV класс, значит у него высокий риск банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению.

Основной проект по устранению проблем – это установка базовых станций в неохваченных предприятием посёлках.

2 ПРОЕКТ УСТАНОВКИ БАЗОВЫХ СТАНЦИЙ ООО «Т2-МОБАЙЛ» В ПОСЁЛКЕ ПЕТРОВСКИЙ

2.1 Сравнительная оценка результатов финансово-экономического и стратегического анализ

ООО «Т2-Мобайл» обладает достаточно серьезными конкурентными преимуществами, которые позволят ей удерживать существующих клиентов и расширять рынок сбыта. В то же время неполный охват всех городов и посёлков услугами предприятия не позволят ему оперативно реагировать на потребности потребителей.

Финансовый анализ предприятия, поведённый в работе, позволил выявить следующие положительные моменты:

- происходит рост всех статей на конец 2018 и 2019 годов;
- нераспределенная прибыль растёт;
- увеличивается мобильность активов и растёт доля собственных средств предприятия;
- значения всех показателей рентабельности предприятия имеют тенденцию к росту, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности;
- почти все значения показатели деловой активности предприятия за исключением коэффициента оборачиваемости оборотных активов, свидетельствуют о повышении оборачиваемости в динамике;

Также отмечается и ряд негативных моментов, которые не позволяют предприятию функционировать на полную мощность:

- растут заёмные средства и кредиторская задолженность.
- во всех рассматриваемых периодах отмечается кризисное финансовое состояние, так как собственные оборотные средства не могут быть сформированы даже за счёт всех собственных и заёмных источников формирования имущества;
- предприятие финансово зависимо на конец всех рассматриваемых периодов: собственных источников формирования имущества меньше половины;

– коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами и маневренности активов меньше нормативов в связи с отрицательной величиной собственных оборотных средств;

– отмечаются негативные значения показателей ликвидности, отсутствуют средства покрытия краткосрочных обязательств, предприятие неспособно расплачиваться по своим долгам за счёт оборотных активов;

– баланс предприятия неликвидный;

– анализ вероятности банкротства показал, что предприятие в ближайшие 6 месяцев утратит свою платёжеспособность, предприятие имеет IV класс кредитоспособности, значит у него высокий риск банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению.

Основной проект по устранению проблем – это установка базовых станций в неохваченных предприятием посёлках.

2.2 Разработка мероприятия

На сегодняшний день сотовый телефон стал важной частью жизни. С помощью него люди переписываются, созваниваются и пользуются мобильным интернетом. Но даже сейчас, когда операторы сотовой связи делают все для улучшения связи, бывают сбои, а иногда связь пропадает или вообще отсутствует. Не все знают, как работает сотовая связь и от чего зависит ее качество. Для охвата территории и высокого качества сотовой связи, компании-операторы все больше строят (устанавливают) базовые станции.

Иногда базовые станции называют вышками, но вышка – это просто сооружение (железная конструкция), а базовая станция – это комплекс аппаратуры для связи (включает в себя несколько блоков).

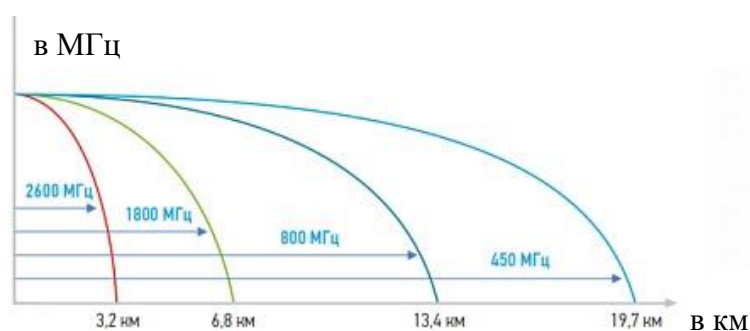
Базовые станции используются вдали от городских массивов. В мегаполисах их размещают на крышах домов (радиус их действия достигает 3 – 5 километров), а вокруг дорог, возле сельских поселений устанавливаются специальные вышки. Как правило, это бело-красные столбы, башни, на вершине которых смонтирована

базовая станция. Когда на пути сигнала нет лесных массивов или железобетонных конструкций, вышки можно размещать на расстоянии 10 – 15 км друг от друга.

Компания «Теле2» занимает четвертое место по числу базовых станций среди крупных операторов сотовой связи в России. В 2019 году было установлено около 13 тысяч единиц. Эта компания одна из первых стала сдавать свои вышки в аренду конкурентам и другим предприятиям, предлагая довольно льготные условия в виде отсутствия штрафов за досрочное расторжение контракта и отказа от скрытых и дополнительных платежей.

Каждый оператор имеет широкую сеть базовых станций 3G (третье поколение), 4G LTE (четвертое поколение) и 5G (пятое поколение). Главное преимущество 5G – это очень высокие скорости передачи данных. В пиках разработчики закладывали 35 Гбит/сек. В среднем производители оборудования обещают 100 – 1 000 Мбит/сек, а это на порядок выше, чем в 4G, выдающему в среднем 40 – 80 Мбит/сек. Карта базовых станций сотовой связи подробно покажет территорию покрытия. Радиус действия одной станции зависит от места положения и диапазона частоты. Станции 3G в мегаполисах достигают – 500 м, на открытых участках – до 35 км. Станции 4G LTE – радиус может быть различным, оптимально – это порядка 5 км, но при необходимости он может составлять до 30 км или даже 100 км (при достаточном поднятии антенны).

Пример радиуса покрытия соты LTE приведён на рисунке 2.1.



- 450 МГц - радиус покрытия соты LTE (в открытом пространстве): 19,7 км;
- 800 МГц - радиус покрытия соты LTE (в открытом пространстве): 13,4 км;
- 1800 МГц - радиус покрытия соты LTE (в открытом пространстве): 6,8 км;
- 2600 МГц - радиус покрытия соты LTE (в открытом пространстве): 3,2 км;

Рисунок 2.1 – Радиус покрытия соты «LTE»

Операторы мобильной связи научились сочетать низкие и высокие частоты. Для местности, где проживает малое количество абонентов, при этом они занимают большую территорию, идеально подойдут сети, работающие в низких диапазонах. А в больших и густонаселенных городах строятся сети в высоких диапазонах.

2.3 Инвестиционный план

Проект: установка базовых станций в посёлке «Петровский».

Предполагаемые результаты проекта:

- увеличение числа клиентов;
- увеличение объема продаж;
- увеличение прибыли.

Горизонт расчета проекта: 3 года.

Источники и условия финансирования проекта: собственные средства.

Предлагаемый проект позволит решить наиболее весомые проблемы предприятия: привлечь большее число клиентов, увеличить поток денежных средств.

Далее рассматриваются этапы проекта.

Первый этап проекта (прединвестиционный).

В данный этап входят следующие мероприятия:

- анализ целесообразности установки базовой станции в посёлке «Петровский»;
- поиск земельного участка;
- сбор коммерческих предложений от потенциальных контрагентов по поставке оборудования;
- поиск контрагентов по другим статьям инвестиционных затрат;
- выбор контрагентов;
- заключение протокола о намерениях на сотрудничество с контрагентами;
- определение основных статей доходов и расходов по проекту;

- анализ источников финансирования проекта;
- расчёт ставки дисконтирования;
- составление бизнес-плана проекта на установку базовой станции в посёлке «Петровский»;
- имитационное моделирование проекта в среде «Project Expert»;
- предоставление бизнес-плана в инстанции для согласования;
- получение разрешения на строительство;
- оформление документов;
- заключение договоров с контрагентами по проекту;

Инвестиционный процесс начинается со следующего этапа.

Денежные средства на конец 2019 года у ООО «Т2-Мобайл» составили 2 339 млн. руб., а нераспределённая прибыль – 30 252 млн. руб. Собственных средств предприятия достаточно для покрытия потребности в финансировании, поэтому принято решение в проекте воспользоваться ими.

Было принято решение землю под строительство выкупить у Агентства недвижимости «Форум Недвижимость» за 100 000 рублей земельного участка площадью 25 соток. Местоположение участка: Челябинская область, Красноармейский район, посёлок Петровский, слева по ходу от 7 км автодороги Петровский-Сычево-Лазурный, севернее лагеря труда и отдыха «Дружба», южная часть. Электричество на участок проведено. В начале участка сделана отсыпка. Рядом кирпичный завод с одной стороны, с другой – теплицы. Участок находится вблизи асфальтированной дороги.

Большинство задач по строительству вышек сотовой связи можно решить силами российских компаний и поставщиков. Есть несколько предприятий, которые зарекомендовали себя в этой сфере, с которыми сотрудничает ООО «Т2-Мобайл»:

- ООО «Металл-Система» (город Челябинск): компания производит башни, мачты, трубостойки для крепления базовых станций на крышах зданий;
- ООО «АлтайСтройДиагностика» (город Барнаул) помогает построить вышку на основе мачты или башни с соблюдением всех технических и законодательных требований, установка опор, обеспечение бесперебойной работы оборудования;

– Завод металлоконструкций «Спецстройкомплект» (город Наро-Фоминск) может произвести вышку по стандартным чертежам или с учетом пожеланий заказчика. Здесь можно заказать дополнительные опции для вышки: молниеотвод, площадку для технического персонала;

– ООО «МКТЭК» (город Екатеринбург) – один из самых дешевых производителей вышек сотовой связи.

На вышеуказанные 4 предприятия были отправлены запросы на монтаж и оборудование вышки сотовой связи по данным заказчика. В результате получены следующие ответы (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Предложения по стоимости работ и услуг потенциальных контрагентов

В руб.

Наименование предприятия	Работа	Материалы и доставка	Итого	Длительность строительства «под ключ», в днях
ООО «Металл-Система» (город Челябинск)	949 189	2 166 436	3 115 625	28
ООО «МКТЭК» (город Екатеринбург)	1 050 000	2 150 000	3 200 000	30
Завод металлоконструкций «Спецстройкомплект» (город Наро-Фоминск)	1 100 000	2 500 000	3 600 000	35
ООО «АлтайСтройДиагностика» (город Барнаул)	1 150 000	2 800 000	3 950 000	45

В результате анализа таблицы 2.1 было принято решение о сотрудничестве с предприятием ООО «Металл-Система» (город Челябинск), так как у этой организации самая низкая итоговая стоимость и самые короткие сроки реализации проекта.

Монтируемые вышки имеют секционное строение. В зависимости от необходимой высоты мачты или башни можно выбрать разное количество секций. Это позволяет экономить средства тем заказчикам, которые планируют поставить вышку на возвышенности, и которым не нужна максимальная высота сооружения.

Общее количество предприятий в России, которые производят и поставляют оборудование для установки вышек сотовой связи, составляет несколько десятков компаний. Рынок развит настолько, что у потребителей есть возможность выбирать фирму, которая устроит их по срокам изготовления и монтажа вышки, по стоимости работ, по особенностям технического оснащения вышки.

Объекты для размещения оборудования:

- столб или башня с оборудованием связи;
- водонапорная башня или дымовая труба;
- антенны на башне или столбе, на крыше.

В качестве объекта для размещения оборудования была выбрана башня с оборудованием связи, что представлено на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Башня с оборудованием связи

Согласование, получение разрешения на строительство, оформление документов во всех инстанциях потребует 50 тыс. рублей, включая оплату госпошлины.

Далее осуществляется сдача (получение) исполнительной документации. Для подписания акта приемки необходимо сдать ряд документов: исполнительная проектная документация; акты выполненных работ; сертификаты соответствия, пожарные сертификаты, санитарно-эпидемиологические сертификаты.

Сертификаты должны соответствовать требованиям СНиП. Этап планируется провести согласно календарному графику.

Рассмотрим более подробно стоимость оборудования.

Системный модуль – 140 тыс. руб. Передатчик 1T2R – 133 тыс. руб. Передатчик 2T2R – 172 тыс. руб. Лицензии: цена за активацию FSMF-модуля любой технологии – 43 тыс. руб. Эта сумма платится один раз при выводе в эфир базовой станции. Дополнительные расходы: 2G – 23 тыс. руб. за TRX; 3G – 32 тыс. руб. за Carrier; 4G – 39 тыс. руб. за eCarrier; Ericsson 2G/3G/4G.

Стоимость одной технологии на базовой станции составляет 468 тыс. руб., двух технологий на базовой станции – 780 тыс. руб., трёх технологий на базовой станции – 1 092 тыс. руб. Лицензии 2G: конфигурация 2G базовой станции с количеством TRX до 12 – 54 тыс. руб., конфигурация 2G БС с количеством TRX до 18 – 108 тыс. руб. Лицензии 3G: конфигурация 2/2/2 – 35 тыс. руб. Лицензии 4G: 20MHz/20MHz/20MHz – 40 тыс. руб. Ориентировочная цена нового оборудования одного РРЛ пролета – 390 тыс. руб.

В таблице Д.1 приложения Д приведены подробно инвестиционные затраты проекта, в таблице 2.2 расчет инвестиционных затрат представлен агрегировано.

Таблица 2.2 – Расчет инвестиционных затрат

			В руб.
Наименование	Работа	Материалы	Итого
Приобретение участка	50 000	0	50 000
Базовая станция	127 870	0	127 870
Строительные работы	228 212	929 223	1 157 435
Грунт / фундамент (только на уровне земли)	114 146	82 214	196 360
Несущая антенна (только зеленые участки поля)	179 641	298 708	478 349
Аппаратная	7 890	194 601	202 491
Телекоммуникации / радио	134 525	469 930	604 455
Управление проектами (накладные расходы, страхование и т.д.)	106 905	191 760	298 665
Итого	949 189	2 166 436	3 115 625

Таким образом, суммарная величина инвестиционных затрат составляет 3 115 625 руб. Календарный план представлен в таблице Е.1 приложения Е.

Диаграмма Ганта проекта по осуществлению инвестиционного проекта представлена на рисунке Ж.1 приложения Ж.

2.4 План доходов проекта

Специалисты ООО «Т2-Мобайл» провели анализ качества связи в Челябинской области. В результате было выявлено, что посёлок «Петровский» имеет самые худшие показатели покрытия и, соответственно, качества связи, так как ближайшая вышка ООО «Т2-Мобайл» находится на расстоянии 25 км от него.

Посёлок «Петровский» находится в России, Челябинской области, Красноармейском районе, сельском поселении «Озёрное».

Численность населения составляет 1 735 человек, из них взрослого населения, пользующегося сотовой связью, 1 575 человек.

Качество интернета в этом посёлке очень низкое. Был предложен тариф «Петровский» за 350 рублей в месяц, разработанный специально для жителей посёлка. Этот тариф включает высокую скорость интернета (60 – 80 Мбит/сек), 5 Гб интернета, безлимитные звонки на номера внутри сети в Челябинской области, 200 СМС-сообщений в месяц. Подключится к данному тарифу согласны все жители посёлка, при условии выполнения условий тарифа.

Таким образом, прогнозный объём реализации услуг составит следующую сумму (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Прогнозный объём реализации услуг

Наименование	Цена, в месяц	Количество абонентов, в чел.	В руб.	
			Сумма в месяц	Сумма в год
Услуга по тарифу «Петровский»	350	1 575	551 250	6 615 000
Итого	350	1 575	551 250	6 615 000

Таким образом, прогнозный объём реализации услуг по проекту составит 6 615 000 руб. в год.

2.5 План расходов проекта

Для осуществления деятельности будут произведены операционные затраты, включающие переменные и постоянные затраты. Сначала следует рассмотреть переменные затраты проекта.

Доплата к заработной плате руководителя проекта составит 1 % от объёма оказываемых услуг или 5 512,5 руб. в месяц, а четырёх программистов в его подчинении – по 0,5 % от объёма оказываемых услуг или 2 756,25 руб. на человека в месяц. Суммарно на доплату к заработной плате сотрудников будет выделено 3 % от объёмов оказываемых услуг с учётом налога на доходы физических лиц.

При договоре подряда физическое лицо должно оплатить 13 % от доходов. Организация выступает в роли налогового агента. Это лицо, на которое возложена обязанность по перечислению налогов в бюджет.

Также предприятие перечисляет и другие налоги: в Пенсионный фонд России – 22 % от дохода сотрудника и в Фонд обязательного медицинского страхования – 5,1 %, в Фонд социального страхования – 2,9 %.

Налог на имущество составляет 2,2 % от остаточной стоимости имущества.

Земельный налог – 1,5 % от остаточной стоимости земельного участка.

На электроэнергию по среднестатистическим данным предприятия в рамках других аналогичных проектов расходуется порядка 2 % от объёмов реализации продукции.

Потребление базовой станции 3G – 800 кВт в месяц. Тариф 4,86 руб. за кВт;
Потребление БС «2G» - 600 кВт в месяц. Тариф 4,86 руб. за кВт.

Обслуживание вышек – достаточно затратная статья переменных расходов. Оборудование приходится менять с неопределенной частотой. Одни вышки дольше работают в неизменном состоянии, другие быстро выходят из строя. Это зависит от типа оборудования, средней загрузки соты.

Иногда владельцы вышек заменяют оборудование на более современное. Сети формата «4G» постепенно распространяются по всей России. За этой простой фразой стоит огромный труд по модернизации оборудования.

Средние затраты на обслуживание вышек без модернизации обходятся примерно в 5 % от объёмов реализации продукции.

Прочие расходы составляют не более 0,5 % от объёмов продаж.

Удельные переменные затраты по проекту (в расчёте на единицу услуги) представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Удельные переменные затраты по проекту

В руб.

Наименование	Сырьё, материалы и обслуживание	Заработная плата	Прочие	Итого
Услуга по тарифу «Петровский»	24,50	10,50	17,50	52,50
Итого	24,50	10,50	17,50	52,50

Далее рассмотрены постоянные затраты проекта. Система оплаты труда персонала построена таким образом, что доходы почти всех сотрудников связаны с объемами производства. Расчет фонда оплаты труда сотрудников, находящихся на окладной системе оплаты труда, представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Расчеты по оплате труда

Наименование	Численность, в чел.	Оклад в месяц, в руб.	Периодичность выплат
Управление			
Директор (доплата)	1	3 000	период производства
Главный бухгалтер (доплата)	1	3 000	период производства
Производство			
Рабочие по обслуживанию вышек (доплата)	2	2 000	период производства
Наладчик оборудования (доплата)	2	2 000	период производства
Маркетинг			
Менеджер по продажам (доплата)	2	2 000	период производства

Из таблицы 2.5 видно, что восемь человек будут получать доплату к заработной плате в течение периода производства. Социальные отчисления составляют 30 % от суммы заработной платы и выплачиваются предприятием за всех работников. НДФЛ выплачивается работником, поэтому отдельно не выделяется.

Затраты на канцелярские принадлежности (бумага, карандаши, ручки и прочая канцелярия) немного увеличатся, но не более, чем на 200 рублей в месяц.

Аренда транспортного канала не требуется. Аренда использования линии электропередач составляет 2 000 руб. по имеющимся ретроспективным данным предприятия.

Дополнительные затраты на рекламу составят порядка 2 000 руб. в месяц. Сюда относится реклама на телевидении и на страницах в «ВКонтакте» и «Инстаграм». Дополнительная стоимость обслуживания сайта в месяц согласно ВУ 2020 составляет 2 375 руб.

Постоянными затратами в программе «Project Expert» являются общие издержки. Информация по ним представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Общие расходы

		В руб.
Наименование	Сумма	
Управление		
Канцелярские расходы	200	
Производство		
Аренда использования линии электропередач	2 000	
Аренда выделенных каналов	0	
Техническое обслуживание и ремонт базовых станций (экстренное)	1 500	
Маркетинг		
Реклама	2 000	
Обслуживание сайта	2 375	
Итого	8 075	

Таким образом, общие расходы предприятия по предлагаемому к реализации проекту составят 8 075 рублей.

Далее следует произвести расчёт амортизационных отчислений линейным способом из расчёта срока полезного использования – 2 года (в связи с быстрыми сменами одной технологии другой) на все основные средства стоимостью свыше 100 тыс. руб.

Таким образом, рассмотрены постоянные и переменные расходы по проекту установки базовых станций в посёлке «Петровский».

2.6 Финансовый план

Финансовый план оценивает денежные ресурсы и потоки, необходимые бизнесу для выполнения бизнес-плана. Прогнозная финансовая отчётность по проекту представлена в приложениях Л – Н на рисунках Л.1 – Н.1.

На основании полученных результатов по мероприятию можно рассчитать критерии эффективности мероприятия. Для расчета данных критериев необходимо определить ставку дисконта. Так как источником финансирования являются собственные средства предприятия, то ставку дисконтирования рассчитаем по методу расчета стоимости капитальных активов CAPM (формула 2.1):

$$r = R + \beta \cdot (R_m - R), \quad (2.1)$$

где β – коэффициент, измеряющий относительный уровень дохода проекта по сравнению со средним доходом проектов того же типа;

R_m – средняя доходность отрасли;

R – безрисковая ставка доходности.

В качестве безрисковых активов возьмём ставку рефинансирования, которая составляет 5,5 % годовых [16].

β -коэффициент приведён в соответствии со спецификой отрасли (сфера услуг, подотрасль «высокие технологии») и равен 2,02 (данные для расчёта приведены в приложении Е).

Для определения ставки доходности отрасли были рассмотрены ПИФы за период с 30.04.2019 г. по 30.04.2020 г.: «Открытие – Лидеры инноваций» (18,64 %), «Ингосстрах – передовые технологии» (17,59 %), «Атон – Фонд высоких технологий» (10,69 %), «Система Капитал – Высокие технологии» (7,82 %) и «Технологическая перспектива» (7,34 %). Среднее значение составило 12,42 % [28]. Средняя ставка доходности отрасли согласно представленной методике рассчитывается по формуле (2.2):

$$1 + R_m = \left(1 + \frac{E_m}{100}\right) / \left(1 + \frac{i}{100}\right), \quad (2.2)$$

где R_m – реальная средняя ставка доходности отрасли;

E_m – номинальная средняя ставка доходности отрасли (средняя доходность по трем ПИФам: 12,42 %);

i – прогнозируемый темп инфляции, 4 % годовых [13].

Подставив необходимые данные в формулу (2.2), реальная средняя ставка доходности отрасли составит:

$$R_m = \frac{1 + 0,1242}{1 + 0,04} - 1 = 0,0810 \text{ или } 8,10 \text{ \%}.$$

Подставляя значения реальной средней ставки доходности в формулу (2.2), получается, что ставка дисконтирования составляет:

$$r = 5,50 + 2,02 \cdot (8,10 - 5,50) = 10,74 \text{ \%}.$$

Подставив все значения в формулу получим ставку дисконтирования, равную 10,74 %. С помощью расчета интегральных показателей и рассчитанной ставки дисконта проведем оценку эффективности проекта.

Оценку экономической эффективности инвестиционного проекта проведем по кэш-фло и интегральным показателям оценки эффективности инвестиций: NPV (дисконтированный денежный поток), IRR (внутренняя норма доходности), PI (уровень рентабельности инвестиций), PP (срок окупаемости инвестиций), DPP (дисконтированный срок окупаемости).

Дисконтированный денежный поток (NPV) рассчитывается суммированием произведений денежного потока каждого периода на соответствующий ему коэффициент дисконтирования, по формуле (2.2) [2]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (2.2)$$

где NPV – чистая текущая стоимость;

S_t – приток денежных средств в i -ом году;

I_i – отток денежных средств в i -ом году;

r – ставка дисконтирования.

Индекс доходности (PI – Profitability index) показывает относительную прибыльность (дисконтированную рентабельность) проекта и равен отношению дисконтированного потока доходов к дисконтированному потоку затрат. Индекс доходности рассчитывается по формуле (2.3) [2].

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}. \quad (2.3)$$

Простой срок окупаемости (PP – Payback period) – показывает период, за который чистая прибыль от проекта покрывает первоначальные капиталовложения и рассчитывается по формуле (2.4) [2]:

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (2.4)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции по проекту;

NP – чистая прибыль.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP – Discounted Payback Period) – период, за который дисконтированные притоки от проекта покрывают дисконтированные инвестиции.

Дисконтированный срок окупаемости проекта рассчитывается по формуле (2.5) [2]:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}} \cdot 365, \quad (2.5)$$

где DPP – дисконтированный срок окупаемости.

Внутренняя норма рентабельности (IRR – Internal Rate of Return) по экономическому содержанию отражает предельное значение ставки процента, при которой чистая приведённая стоимость равна нулю [2].

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \cdot (r_2 - r_1) \quad (2.6)$$

где r_1 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_1 больше 0;

r_2 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_2 меньше 0.

В соответствии с вышеприведёнными формулами были рассчитаны интегральные показатели оценки эффективности проекта. На рисунке 2.3 представлены результаты расчетов финансовых показателей проекта.

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	10,74	10,74
Период окупаемости - РВ, мес.	19	19
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	20	20
Средняя норма рентабельности - ARR, %	107,94	107,94
Чистый приведенный доход - NPV	5 587 003	98 018
Индекс прибыльности - PI	2,79	2,79
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	135,30	135,30
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	50,67	50,67

Рисунок 2.3 – Интегральный показатели проекта

По данным, представленным на рисунке 2.3 можно сделать вывод, что:

- чистый дисконтированный доход (NPV) больше нуля и равен 5 587 тыс. рублей, следовательно, проект эффективен с точки зрения его реализации;
- индекс доходности (PI) отражает эффективность дисконтированных потоков к первоначальным инвестициям и равен 2,79;
- простой срок окупаемости (PP) составляет 19 месяцев;
- дисконтированный срок окупаемости (DPP) равен 20 месяцев;
- при ставке дисконтирования 135,30 % NPV равен нулю (IRR).

Таким образом, можно сделать следующие выводы: NPV больше нуля, индекс доходности больше единицы, IRR больше ставки дисконтирования, следовательно, проект необходимо принять к реализации.

2.7 Анализ рисков

Анализ рисков – процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий. Под проектными рисками понимается, как правило, предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности. В количественном выражении риск обычно определяется как изменение численных показателей проекта: чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и срока окупаемости [3].

2.7.1 Анализ чувствительности

Целью анализа чувствительности является выяснение, насколько результаты проекта чувствительны к изменению отдельных переменных состояния среды и проекта [3]. Анализ чувствительности представлен на рисунке 2.4.

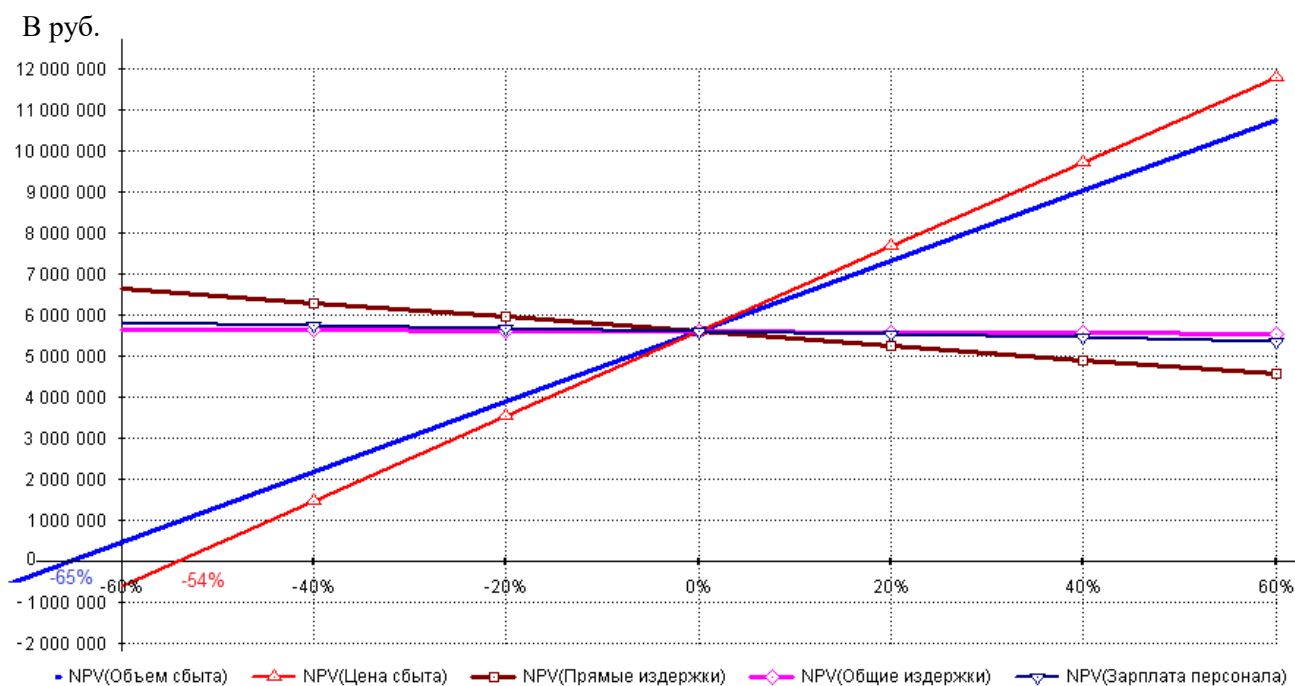


Рисунок 2.4 – Анализ чувствительности

На рисунке 2.4 видно, что при снижении цены на 54 % или снижении объёма продаж на 65 % NPV становится нулевым.

Проект низко рискованный, так как NPV при снижении цены в 2 раза проект остаётся прибыльным. Учитывая, что объём продаж сформирован на основе заключенных договоров, конкурентоспособных цен, тщательной оценке затрат, проект стоит принять к реализации.

2.7.2 Анализ безубыточности

Анализ безубыточности – анализ возможных результатов предполагаемого бизнеса на базе математической модели, часто представленной в форме графика, позволяющего определить величины доходов и затрат при различных уровнях деловой активности в зависимости от объема производства, продаж [3].

С помощью данного анализа можно определить, ниже какого уровня реализации проект приносит убытки.

На рисунке 2.5 представлен график анализа точки безубыточности на конец 2021 года по услуге «тариф «Петровский».

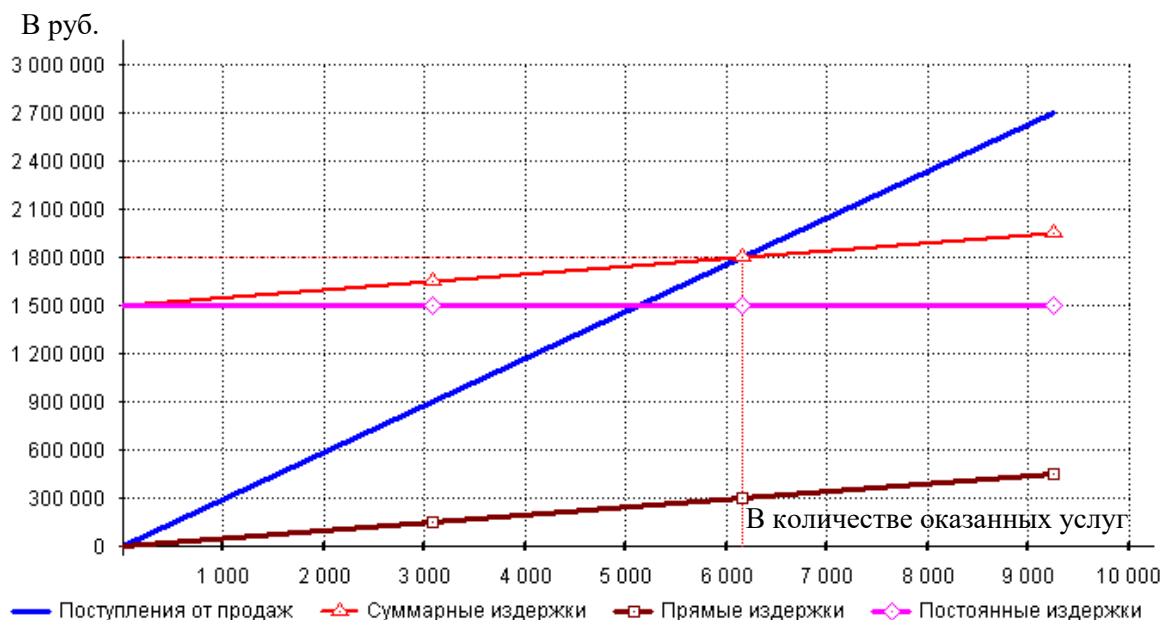


Рисунок 2.5 – Анализ безубыточности на конец 2021 года по услуге «тариф «Петровский»

Объем продаж продукции превышает значения точки безубыточности, что доказывает высокую устойчивость проекта. Запас финансовой прочности на конец 2021 года по услуге «тариф «Петровский» составляет 75,53 %. На рисунке 2.6 представлен график анализа точки безубыточности на конец 2022 года.

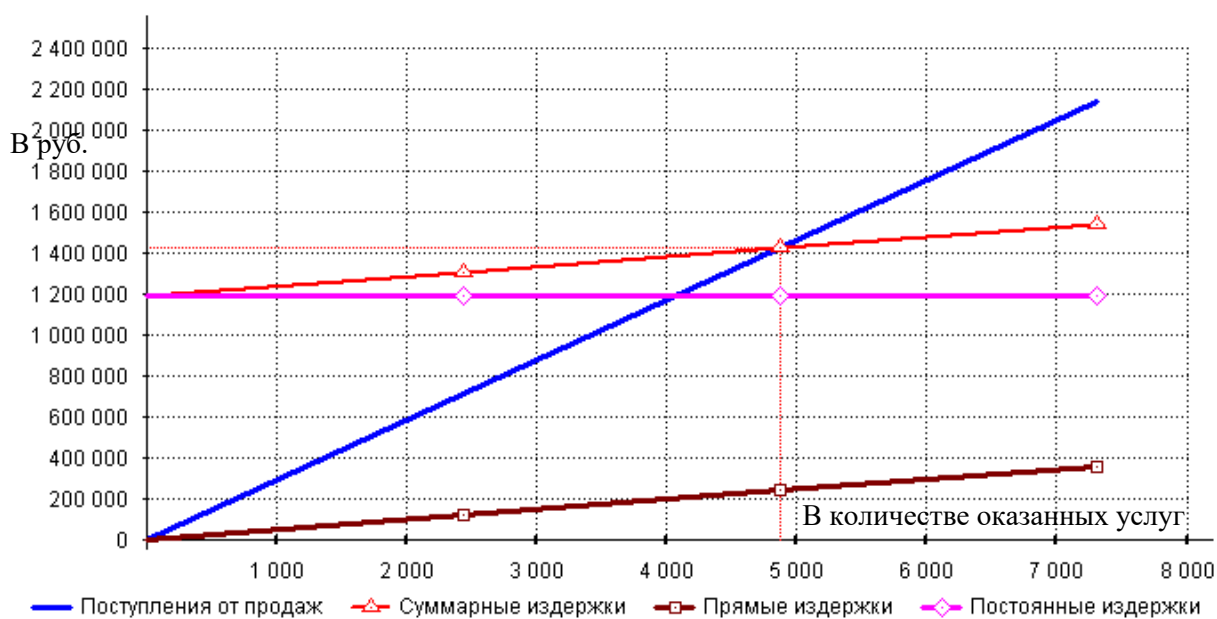


Рисунок 2.6 – Анализ безубыточности на конец 2022 года по услуге «тариф «Петровский»

Объем продаж продукции превышает значения точки безубыточности, что доказывает высокую устойчивость проекта. Запас финансовой прочности на конец 2022 года по услуге «тариф «Петровский» составляет 80,67 %. Таким образом, объем продаж продукции превышает значения точки безубыточности, что доказывает высокую устойчивость проекта. Запас финансовой прочности на конец 2021 и 2022 годов по услуге «тариф «Петровский» превышает 75 %.

2.7.3 Монте-Карло

В рамках метода Монте-Карло анализ риска выполняется с помощью моделей возможных результатов. Распределение средних значений чистого приведенного дохода отображено на рисунке 2.7.

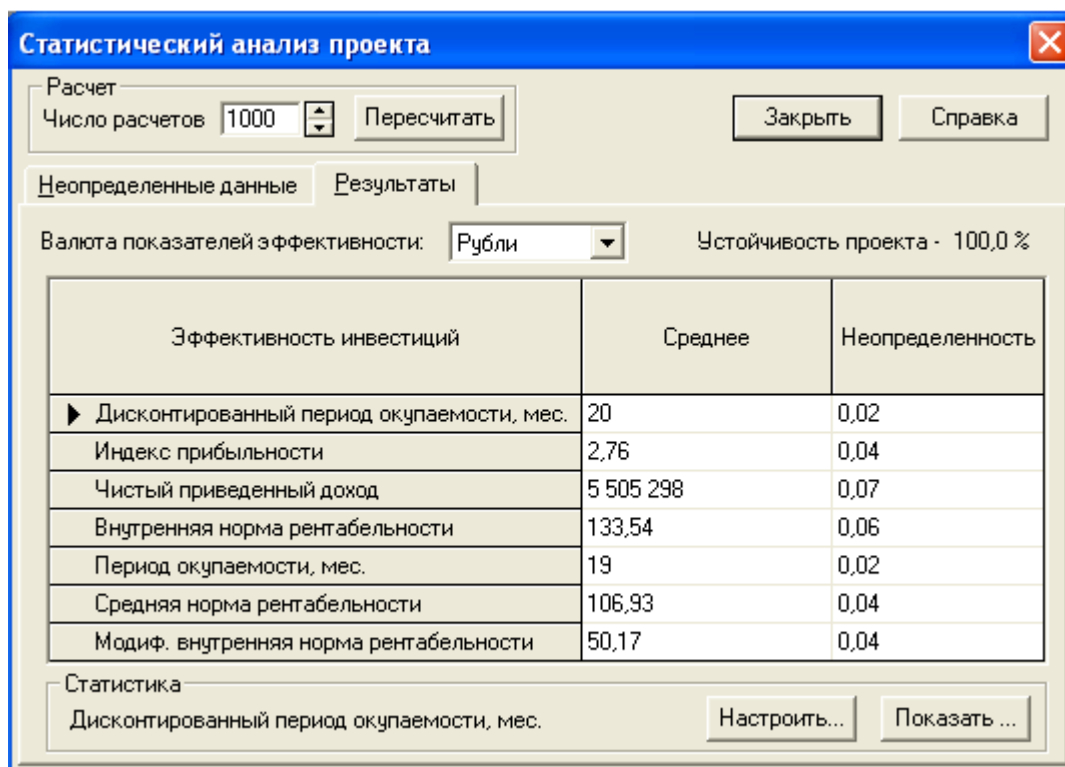


Рисунок 2.7 – Статистический анализ проекта

Таким образом, устойчивость проекта – 100%, что говорит о том, что риски по проекту не высоки и проект стоит принимать к реализации. На рисунке 2.8 представлен анализ Монте-Карло.

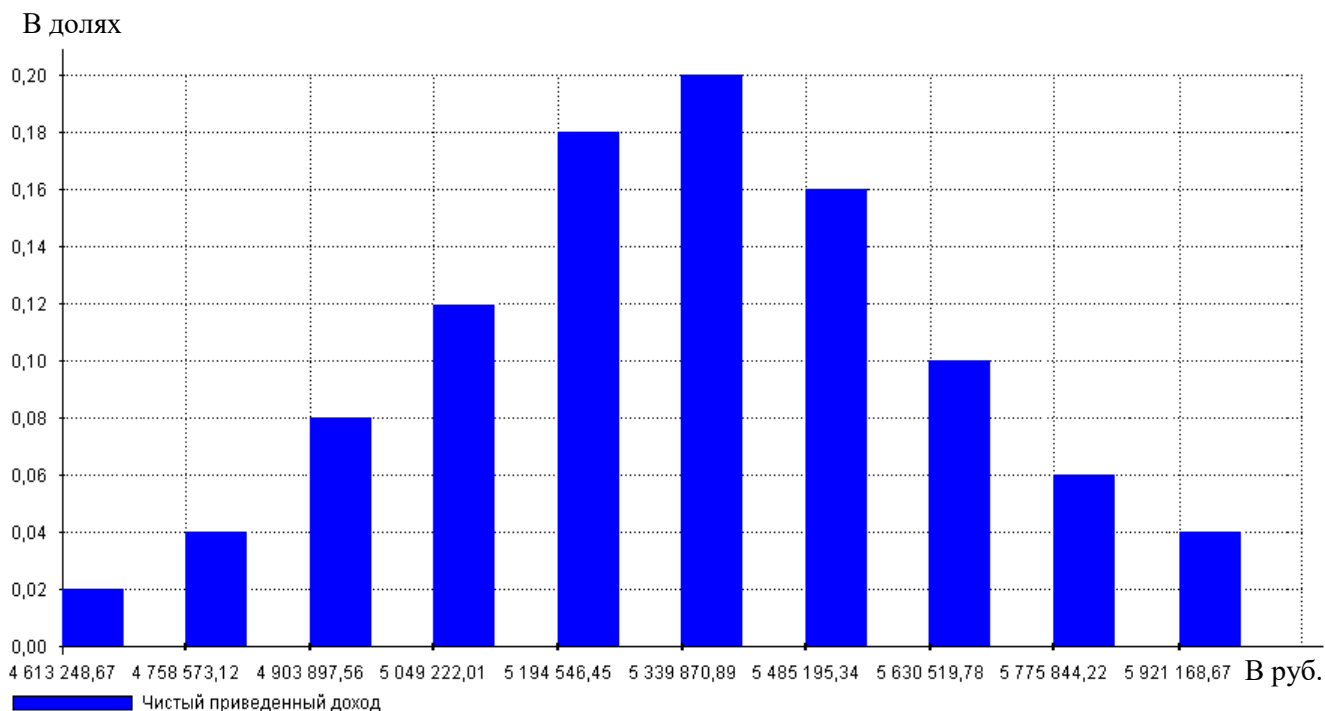


Рисунок 2.8 – Результат анализа Монте-Карло по NPV

Проект прибыльный и имеет хороший запас финансовой прочности. В данном случае гистограмма имеет один пик – это наиболее благоприятная ситуация. В этом случае все значения показателя группируются вокруг средней величины, которая близко к пику.

Ширина пика небольшая, что подтверждает невысокую величину неопределенности для чистой приведенной стоимости. Вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости равная нулю. Следовательно, следует принимать проект к реализации.

2.8 Разработка системы управления проектом

2.8.1 Составление перечня работ и построение сетевого графика

Сеть представляет собой направленный математический граф, моделирующий совокупность и последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью.

Графическая форма задания сети называется сетевым графиком.

Графическое изображение сетевого графика представлено на рисунке 2.16, где i, j – порядковый номер события, T_{pi}, T_{pj} – ранние сроки свершения начального и конечного событий, T_{pi}, T_{pj} – поздние сроки свершения начального и конечного событий, R_i, R_j – резервы времени начального и конечного событий, t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

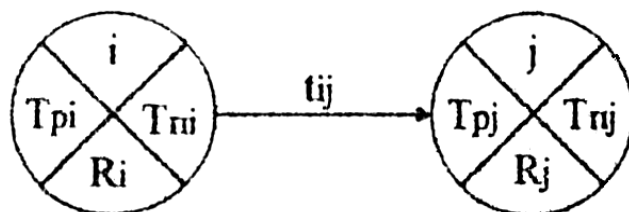


Рисунок 2.16 – Изображение событий и работ сетевого графика

Расчет ожидаемой продолжительности каждой работы определяется по формуле (2.7).

$$t_{ij \text{ ож}} = 0,6 \cdot t_{ij \text{ мин}} + 0,4 \cdot t_{ij \text{ макс}} , \quad (2.7)$$

где $t_{ij \text{ ож}}$ – ожидаемая продолжительность работы;

$t_{ij \text{ макс}}$ – максимальная оценка продолжительности работы;

$t_{ij \text{ мин}}$ – минимальная оценка продолжительности работы.

Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия. Среднеквадратическое отклонение рассчитывается по формуле (2.8).

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ij \text{ макс}} - t_{ij \text{ мин}}), \quad (2.8)$$

где σ_{ij} – среднеквадратическое отклонение.

Значение дисперсии определяется по формуле (2.8).

$$D_{ij} = \sigma_{ij}^2, \quad (2.13)$$

где D_{ij} – дисперсия.

Рассчитаем параметры событий сетевого графика. Ранний срок свершения исходного события равен нулю. Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путем нахождения максимума из сумм, состоящих из раннего срока, который предшествует данному событию, и длительности работы, ведущей к данному событию. Ранний срок свершения завершающего события принимается в качестве его же позднего срока свершения. Поздний срок свершения промежуточного события рассчитывается при просмотре сетевого графика справа-налево и равен минимальной разности позднего срока свершения события, следующего за данным событием, и продолжительности работы, соединяющей эти события.

В таблице 2.7 представлен перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика.

Таблица 2.7 – Перечень, параметры и вероятностные характеристики работ СГ
В днях

Номер	Код работы	Наименование работы	t_{ij} мин	t_{ij} ож	t_{ij} макс	σ_{ij}	D_{ij}
1	0,1	Анализ целесообразности установки базовой станции в посёлке «Петровский»	13	15	17	0,8	0,64
2	1,2	Сбор коммерческих предложений от потенциальных контрагентов по поставке оборудования	5	7	9	0,8	0,64
3	1,3	Поиск земельного участка	14	16	18	0,8	0,64
4	2,3	Поиск контрагентов по другим статьям инвестиционных затрат	6	8	10	0,8	0,64
5	3,4	Выбор контрагентов	8	10	12	0,8	0,64
6	4,5	Заключение протокола о намерениях на сотрудничество с контрагентами	2	4	6	0,8	0,64
7	5,6	Определение основных статей доходов и расходов по проекту	9	11	13	0,8	0,64
8	6,7	Анализ источников финансирования проекта	2	4	6	0,8	0,64
9	7,8	Расчёт ставки дисконтирования	2	4	6	0,8	0,64
10	8,9	Составление бизнес-плана проекта на установку базовой станции в посёлке «Петровский»	9	11	13	0,8	0,64
11	9,10	Имитационное моделирование проекта в среде «Project Expert»	3	5	7	0,8	0,64
12	10,11	Поиск земельного участка и заключение договора на его приобретение	9	11	13	0,8	0,64
13	11,12	Получение полного комплекта проектной документации	28	30	32	0,8	0,64

Окончание таблицы 2.7

В днях

Номер	Код работы	Наименование работы	В днях				
			t_{ij} мин	t_{ij} ож	t_{ij} макс	σ_{ij}	D_{ij}
14	12,13	Проведение экспертизы проекта ФАУ «Главгосэкспертиза России» с учетом официальных платежей	3	5	7	0,8	0,64
15	13,14	Проведение инженерно-геодезических изысканий	21	23	25	0,8	0,64
16	14,15	Получение разрешения на земельный участок, получение разрешения на ввод объекта в эксплуатацию	8	10	12	0,8	0,64
17	15,16	Получение санитарно-эпидемиологического заключения на проект	2	4	6	0,8	0,64
18	16,17	Обследование площадки и установка оборудования, проведение строительных работ	29	31	33	0,8	0,64
19	17,18	Подготовка территории	1	3	5	0,8	0,64
20	18,19	Строительство фундамента АМС	9	11	13	0,8	0,64
21	19,20	Строительство фундамента постройки	3	5	7	0,8	0,64
22	20,21	Заземление и молнезащита	3	5	7	0,8	0,64
23	21,22	Строительство подъездного пути	2	4	6	0,8	0,64
24	21,23	Строительство ограждения	3	5	7	0,8	0,64
25	23,24	Сборка, монтаж, включая трубостойки АМС	19	21	23	0,8	0,64
26	24,25	Организация защиты от падения	8	10	12	0,8	0,64
27	25,26	Доставка конструкции до места строительства	8	10	12	0,8	0,64
28	26,27	Строительство аппаратной	29	31	33	0,8	0,64
29	27,28	Монтаж телекоммуникаций и радио, включая стоимость материалов	13	15	17	0,8	0,64
30	28,29	Присоединение к электросетям (официальные платежи)	9	11	13	0,8	0,64
31	29,30	Строительство линии ВЭС согласно ТУ, включая материалы и обременения, подключение ЩУ	9	11	13	0,8	0,64
32	30,31	Установка КТП для снятия напряжения с высоковольтных линий	4	6	8	0,8	0,64
33	31,32	Легализация подключения к точке электропитания	7	9	11	0,8	0,64
34	32,33	Монтаж транспортного оборудования РРЛ/ТСU/МВН-router, включая материалы	8	10	12	0,8	0,64
35	32,34	Приобретение НВ-лицензии для запуска оборудования	9	11	13	0,8	0,64
36	34,35	Настройка оборудования на оказание услуг по новому тарифу	6	8	10	0,8	0,64
37	35,36	Начало оказания услуг связи по тарифу «Петровский»	1	1	1	0	0

Получение нулевого позднего срока свершения исходного события подтверждает правильность расчета поздних сроков свершения событий сетевого графика. Если поздний срок свершения события больше раннего, то образуется резерв времени, равный их разности. Событие не имеет резервов, если лежит на критическом пути. Результаты расчетов параметров событий сетевого графика сгруппированы в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Параметры событий сетевого графика

В днях

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
0	0	0	0
1	15	15	0
2	22	23	1
3	31	31	0
4	41	41	0
5	45	45	0
6	56	56	0
7	60	60	0
8	64	64	0
9	75	75	0
10	80	80	0
11	91	91	0
12	121	121	0
13	126	126	0
14	149	149	0
15	159	159	0
16	163	163	0
17	194	194	0
18	197	197	0
19	208	208	0
20	213	213	0
21	218	218	0
22	222	223	1
23	223	223	0
24	244	244	0
25	254	254	0
26	264	264	0

Окончание таблицы 2.8

В днях

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
27	295	295	0
28	310	310	0
29	321	321	0
30	332	332	0
31	338	338	0
32	347	347	0
33	357	358	1
34	358	358	0
35	366	366	0
36	367	367	0

Рассчитаем параметры работ сетевого графика. Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события (формула 2.9).

$$T_{рнij} = T_{pi}, \quad (2.9)$$

где $T_{рнij}$ – ранний срок начала работы;

T_{pi} – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы – разность позднего срока свершения конечного события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.10).

$$T_{пнij} = T_{пj} - t_{ij \text{ож}}, \quad (2.10)$$

где $T_{пнij}$ – поздний срок начала работы;

$T_{пj}$ – поздний срок свершения конечного события.

Ранний срок окончания работы по проекту – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.11).

$$T_{роij} = T_{pi} + t_{ij \text{ож}}, \quad (2.11)$$

где $T_{роij}$ – ранний срок окончания работы.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения конечного события рассматриваемой работы (формула 2.12).

$$T_{\text{поij}} = T_{\text{пj}}, \quad (2.12)$$

где $T_{\text{поij}}$ – поздний срок окончания работы;

$T_{\text{пj}}$ – поздний срок свершения конечного события.

Для всех работ критического пути, как не имеющих резервов времени, ранний срок начала совпадает с поздним сроком начала, а ранний срок окончания – с поздним сроком окончания. Работы по проекту, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени.

Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав ее в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути (формула 2.13).

$$R_{\text{Пij}} = T_{\text{пj}} - T_{\text{pi}} - t_{\text{ij ож}}, \quad (2.13)$$

где $R_{\text{Пij}}$ – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа проекта при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике проектная работа окончится в ее поздний срок окончания (формула 2.14).

$$R_{\text{пij}}^1 = T_{\text{пj}} - T_{\text{pi}} - t_{\text{ij ож}}, \quad (2.14)$$

где $R_{\text{пij}}^1$ – частный резерв времени I рода;

T_{pi} – поздний срок свершения начального события.

Частный резерв времени второго рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что следующая за ней работа начнется в ее раннее начало. Рассчитывается по формуле (2.15).

$$R_{pij}^2 = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.15)$$

где R_{pij}^2 – частный резерв времени II рода;

T_{pj} – ранний срок свершения конечного события.

Свободный (независимый) резерв времени работы – резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода (формула 2.16).

$$R_{Cij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.16)$$

где R_{Cij} – свободный резерв времени работы.

Для работ, лежащих на критическом пути, коэффициент напряженности равен единице.

В противном случае его величина подсчитывается по формуле (2.17).

$$K_{Hij} = \frac{T - t_{кр}}{T_{кр} - t_{кр}}, \quad (2.17)$$

где K_{Hij} – коэффициент напряженности;

T – максимальный путь, проходящий через работу;

$t_{кр}$ – продолжительность части критического пути, расположенного на рассматриваемом пути;

$T_{кр}$ – продолжительность критического пути.

В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех зон:

- критическая зона, если $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$;
- промежуточная зона, если $0,5 \leq K_{Hij} < 0,8$;
- резервная зона, если $K_{Hij} < 0,5$.

Параметры работ сетевого графика проекта установки базовых станций в поселке «Петровский» представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Параметры работ сетевого графика

В днях

Код работы	t_{ij} ож	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				K_{Hij}
		$T_{рнij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Сij}$	
0,1	15	0	15	15	0	0	0	0	0	1
1,2	7	15	23	22	16	1	1	0	0	0,94
1,3	16	15	31	31	15	0	0	0	0	1
2,3	8	22	31	30	23	1	0	1	0	0,94
3,4	10	31	41	41	31	0	0	0	0	1
4,5	4	41	45	45	41	0	0	0	0	1
5,6	11	45	56	56	45	0	0	0	0	1
6,7	4	56	60	60	56	0	0	0	0	1
7,8	4	60	64	64	60	0	0	0	0	1
8,9	11	64	75	75	64	0	0	0	0	1
9,10	5	75	80	80	75	0	0	0	0	1
10,11	11	80	91	91	80	0	0	0	0	1
11,12	30	91	121	121	91	0	0	0	0	1
12,13	5	121	126	126	121	0	0	0	0	1
13,14	23	126	149	149	126	0	0	0	0	1
14,15	10	149	159	159	149	0	0	0	0	1
15,16	4	159	163	163	159	0	0	0	0	1
16,17	31	163	194	194	163	0	0	0	0	1
17,18	3	194	197	197	194	0	0	0	0	1
18,19	11	197	208	208	197	0	0	0	0	1
19,20	5	208	213	213	208	0	0	0	0	1
20,21	5	213	218	218	213	0	0	0	0	1
21,22	4	218	223	222	219	1	1	0	0	0,8
21,23	5	218	223	223	218	0	0	0	0	1
23,24	21	223	244	244	223	0	0	0	0	1
24,25	10	244	254	254	244	0	0	0	0	1
25,26	10	254	264	264	254	0	0	0	0	1
26,27	31	264	295	295	264	0	0	0	0	1
27,28	15	295	310	310	295	0	0	0	0	1
28,29	11	310	321	321	310	0	0	0	0	1
29,30	11	321	332	332	321	0	0	0	0	1
30,31	6	332	338	338	332	0	0	0	0	1
31,32	9	338	347	347	338	0	0	0	0	1
32,33	10	347	358	357	348	1	1	0	0	0,91
32,34	11	347	358	358	347	0	0	0	0	1
34,35	8	358	366	366	358	0	0	0	0	1
35,36	1	366	367	367	366	0	0	0	0	1

Рассчитаем параметры сетевого графика в целом.

Сложность сетевого графика можно оценить с помощью коэффициента сложности (формула 2.18).

$$K_C = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.18)$$

где K_C – коэффициент сложности;

$n_{\text{раб}}$ – количество работ сетевого графика;

$n_{\text{соб}}$ – количество событий сетевого графика.

Сетевые графики с коэффициентом сложности от 1,0 до 1,5 считаются простыми. Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку рассчитывается по формуле (2.19).

$$p = 0,5 + F(z), \quad (2.19)$$

где p – вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку;

$F(z)$ – значение нормированной функции Лапласа.

Нормальное отклонение рассчитывается по формуле (2.20).

$$z = \left| \frac{T_d - T_{\text{кр}}}{\sigma(T_{\text{кр}})} \right|, \quad (2.20)$$

где z – нормальное отклонение;

T_d – директивный срок;

$T_{\text{кр}}$ – продолжительность критического пути;

$\sigma(T_{\text{кр}})$ – среднеквадратическое отклонение продолжительности критического пути.

Вероятность свершения завершающего события в срок, равный продолжительности критического пути, равна 0,5.

Если вероятность свершения завершающего события меньше 0,35, то опасность нарушения директивного срока велика настолько, что необходимо повторное планирование с перераспределением или дополнительным привлечением ресурсов на работы критического пути. Если вероятность больше 0,65, желательно перепланировать весь сетевой график, так как на всех его работах, включая критические, имеются избыточные ресурсы. Параметры сетевого графика в целом представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Параметры сетевого графика

Параметр	Значение
Число работ (включая фиктивные)	39
Число событий (включая исходное)	37
Коэффициент сложности сети (K_C)	1,05
Директивный срок свершения события (T_d), дни	368
Продолжительность критического пути ($T_{кр}$), дни	367
Сумма дисперсий работ, составляющих критический путь ($D_{кр}$)	21,1
Среднеквадратическое отклонение ($\sigma(T_{кр})$)	26,4
Нормальное отклонение (z)	0,0389
Значение нормированной функции Лапласа ($F(z)$)	0,0160
Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку (p)	0,52

Определим вехи проекта. Веха – ключевое событие, используемое для контроля хода реализации проекта. План вех проекта представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – План вех проекта

Номер события	Веха	Дата
1	Проведен анализ целесообразности установки базовой станции в поселке «Петровский»	15.01.2020
5	Заключен протокол о намерениях на сотрудничество с контрагентами	14.02.2020
9	Составление бизнес-плана проекта на установку базовой станции в посёлке «Петровский»	15.03.2020
12	Получен полный комплект проектной документации	30.04.2020
13	Проведена экспертиза проекта ФАУ «Главгосэкспертиза России» с учетом официальных платежей	05.05.2020
15	Получено разрешение на земельный участок и ввод объекта в эксплуатацию	07.06.2020

Окончание таблицы 2.11

Номер события	Веха	Дата
17	Обследована площадка, установлено оборудование, проведены строительные работы	12.07.2020
27	Завершено строительство аппаратной	21.10.2020
31	Завершена установка КТП для снятия напряжения с высоковольтных линий	03.12.2020
35	Завершена настройка оборудования на оказание услуг по новому тарифу	31.12.2020
36	Начато оказание услуг связи по тарифу «Петровский»	01.01.2021

Графическое изображение сетевого графика проекта представлено в приложении Л на рисунке Л.1.

2.8.2 Матрица разделения административных задач управления

Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) представляет собой разновидность матриц ответственности, используемых в управлении проектами для закрепления ответственности между членами команды управления проектом. В таблице 2.12 представлена матрица разделения административных задач управления для рассматриваемого проекта.

Таблица 2.12 – Матрица РАЗУ

Код работы	Наименование работы	Ответственные лица					
		Директор	Руководитель проекта	Главный бухгалтер	Контрагенты	Наладчик оборудования	Рабочие по обслуживанию вышек
0,1	Анализ целесообразности установки базовой станции в посёлке «Петровский»	К	И	–	–	–	–
1,2	Сбор коммерческих предложений от потенциальных контрагентов по поставке оборудования	–	И	–	–	–	–
1,3	Поиск земельного участка	–	И	–	–	–	–

Продолжение таблицы 2.12

Код работы	Наименование работы	Ответственные лица					
		Директор	Руководитель проекта	Главный бухгалтер	Контрагенты	Наладчик оборудования	Рабочие по обслуживанию вышек
2,3	Поиск контрагентов по другим статьям инвестиционных затрат	-	И	-	-	-	-
3,4	Выбор контрагентов	С	И	-	-	-	-
4,5	Заключение протокола о намерениях на сотрудничество с контрагентами	К	И	-	-	-	-
5,6	Определение основных статей доходов и расходов по проекту	С	И	И	-	-	-
6,7	Анализ источников финансирования проекта	-	И	И	-	-	-
7,8	Расчёт ставки дисконтирования	С	И	И	-	-	-
8,9	Составление бизнес-плана проекта на установку базовой станции в посёлке «Петровский»	К	И	-	-	-	-
9,10	Имитационное моделирование проекта в среде «Project Expert»	-	И	-	-	-	-
10,11	Поиск земельного участка и заключение договора на его приобретение	И	И	-	-	-	-
11,12	Получение полного комплекта проектной документации	К	И	-	-	-	-
12,13	Проведение экспертизы проекта ФАУ «Главгосэкспертиза России» с учетом официальных платежей	-	К	-	-	-	-
13,14	Проведение инженерно-геодезических изысканий	-	-	-	И	-	-
14,15	Получение разрешения на земельный участок, получение разрешения на ввод объекта в эксплуатацию	К	И	-	-	-	-
15,16	Получение санитарно-эпидемиологического заключения на проект	-	И	-	-	-	-
16,17	Обследование площадки и установка оборудования, проведение строительных работ	К	-	-	И	И	И
17,18	Подготовка территории	-	-	-	И	-	И
18,19	Строительство фундамента АМС	-	-	-	И	-	-
19,20	Строительство фундамента постройки	-	-	-	И	-	-
20,21	Заземление и молнезащита	-	-	-	И	-	-

Окончание таблицы 2.12

Код работы	Наименование работы	Ответственные лица					
		Директор	Руководитель проекта	Главный бухгалтер	Контрагенты	Наладчик оборудования	Рабочие по обслуживанию вышек
21,22	Строительство подъездного пути	–	–	–	И	–	–
21,23	Строительство ограждения	–	–	–	И	–	–
23,24	Сборка, монтаж, включая трубостойки АМС	–	–	–	И	–	–
24,25	Организация защиты от падения	–	–	–	И	–	–
25,26	Доставка конструкции до места строительства	–	–	–	И	–	–
26,27	Строительство аппаратной	–	К	–	И	–	–
27,28	Монтаж телекоммуникаций и радио, включая стоимость материалов	–	–	–	И	–	–
28,29	Присоединение к электросетям (официальные платежи)	–	–	И	И	–	И
29,30	Строительство линии ВЭС согласно ТУ, включая материалы и обременения, подключение ЩУ	–	–	–	И	–	–
30,31	Установка КТП для снятия напряжения с высоковольтных линий	–	К	–	И	–	–
31,32	Легализация подключения к точке электропитания	–	–	–	И	И	И
32,33	Монтаж транспортного оборудования РРЛ/ТСU/МВН-router, включая материалы	–	–	–	И	И	–
32,34	Приобретение НВ-лицензии для запуска оборудования	С	И	–	–	–	–
34,35	Настройка оборудования на оказание услуг по новому тарифу	–	К	–	–	И	–
35,36	Начало оказания услуг связи по тарифу «Петровский»	П	К	–	–	–	–

В таблице 2.12 применяются следующие обозначения:

- И – исполнение;
- К – контроль;
- П – принятие решений;
- С – согласование и консультирование.

Выводы по разделу два

Краткая суть проекта: установка базовой станции в посёлке «Петровский».

Предполагаемые результаты проекта: увеличение клиентской базы; увеличение объёма продаж; увеличение прибыли.

Горизонт расчета проекта: 3 года.

Источники и условия финансирования проекта: собственные средства в размере 3 115 625 руб.

Рассчитанные интегральные показатели выявили, что NPV больше нуля, индекс доходности больше единицы, IRR больше ставки дисконтирования, следовательно, проект необходимо принять к реализации.

Анализ чувствительности показал, что при снижении цены на 54 % или снижении объёма продаж на 65 % NPV становится нулевым. Проект низко рискованный, так как NPV при снижении цены в 2 раза проект остаётся прибыльным. Учитывая, что объём продаж сформирован на основе заключенных договоров, конкурентоспособных цен, тщательной оценке затрат, проект стоит принять к реализации.

Анализ безубыточности позволил выявить, что объём продаж продукции превышает значения точки безубыточности свыше, чем на 75 %, что доказывает высокую устойчивость проекта.

Анализ Монте-Карло показал, что устойчивость проекта – 100%, это говорит о том, что риски по проекту не высоки и проект стоит принимать к реализации. Проект прибыльный и имеет хороший запас финансовой прочности. В данном случае гистограмма имеет один пик – это наиболее благоприятна ситуация. В этом случае все значения показателя группируются вокруг средней величины, которая близко к пику. Ширина пика небольшая, что подтверждает невысокую величину неопределенности для чистой приведенной стоимости. Вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости равная нулю. Следовательно, следует принимать проект к реализации.

3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

3.1 Прогноз финансовой отчётности

3.1.1 Прогноз финансовых результатов

Прогнозная финансовая отчётность предприятия ООО «Т2-Мобайл» включает отчёт о финансовых результатах и бухгалтерский баланс. Он прогнозировалась при помощи метода пропорциональных зависимостей. Прогнозный отчёт о финансовых результатах ООО «Т2-Мобайл» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах ООО «Т2-Мобайл»
В млн. руб.

Показатели	За 2019 г.	За 2022 г. без проекта	За 2022 г. с проектом
Выручка	134 196	207 856	215 206
Себестоимость продаж	92 329	145 033	147 328
Валовая прибыль	41 867	62 823	67 878
Коммерческие расходы	22 430	32 892	32 998
Управленческие расходы	7 014	9 611	9 707
Прибыль от продаж	12 423	20 320	25 173
Проценты к получению	7	7	7
Проценты к уплате	7 218	10 035	10 035
Прочие доходы	776	122	122
Прочие расходы	365	52	52
Прибыль до налогообложения	5 623	10 362	15 215
Текущий налог на прибыль	1 120	2 072	3 043
Чистая прибыль	4 503	8 290	12 172

Отметим основные статьи, на которые повлиял проект: выручка, себестоимость, коммерческие, управленческие и прочие расходы, налог на прибыль.

На рисунке 3.1 графически представлена динамика изменения показателей выручки и себестоимости предприятия ООО «Т2-Мобайл» в плановом периоде с учетом реализации мероприятия.

В млн. руб.

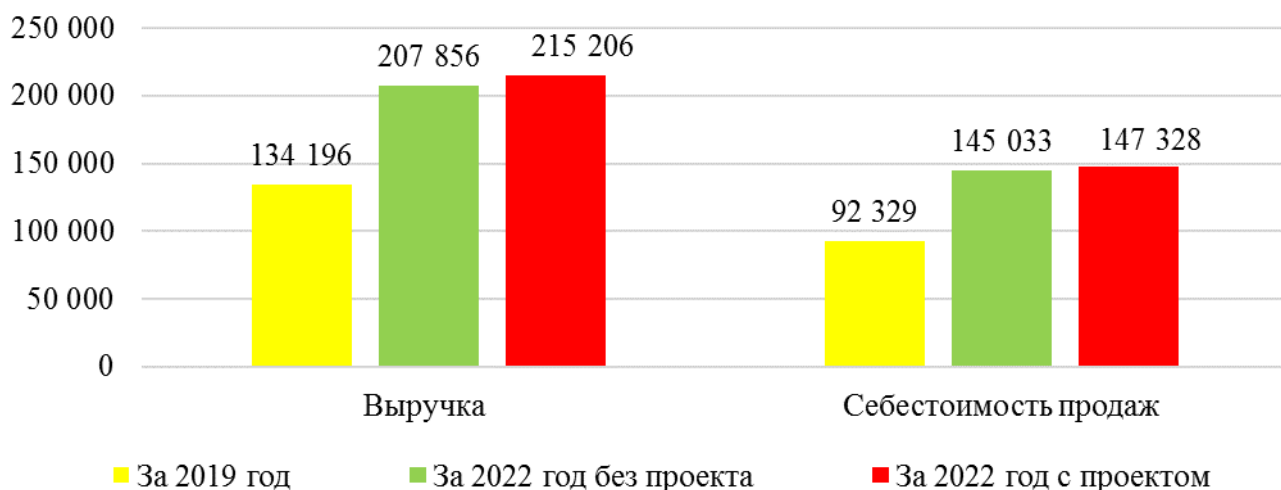


Рисунок 3.1 – Изменение выручки и себестоимости предприятия ООО «Т2-Мобайл»

В соответствии с рисунком 3.1 можно сделать вывод, что к 2022 году показатели значительно улучшатся: выручка возрастёт к концу прогнозного периода с проектом до 215 206 млн. руб. по сравнению с 134 196 млн. руб. в 2019 году. Себестоимость увеличится до 147 328 млн. руб. к 2022 году с проектом по сравнению с 92 329 млн. руб. в 2019 году.

На рисунке 3.2 графически представлено изменение показателей прибыли в плановом периоде с учетом реализации мероприятий.

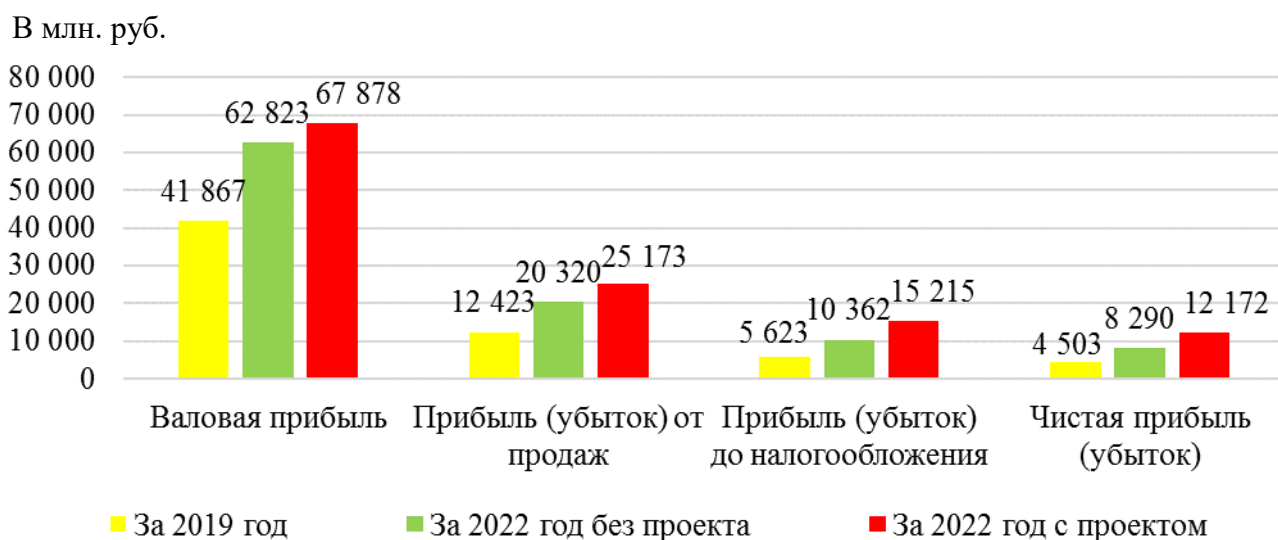


Рисунок 3.2 – Изменение показателей прибыли ООО «Т2-Мобайл»

В соответствии с рисунком 3.2 можно сделать вывод, что к 2022 году чистая прибыль ООО «Т2-Мобайл» возрастёт к концу прогнозного периода с проектом до 12 172 млн. руб. Валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль ООО «Т2-Мобайл» увеличились, что положительно сказывается на деятельности предприятия, что объясняется позитивным влиянием реализации проекта расширения ассортимента продукции.

Далее рассматривается методика прогнозирования бухгалтерского баланса ООО «Т2-Мобайл».

3.1.2 Прогнозирование бухгалтерского баланса

Бухгалтерский баланс ООО «Т2-Мобайл» прогнозировался как без проекта, так и с учётом реализации мероприятия. Прогнозный бухгалтерский баланс составляется с учётом динамики предыдущих лет с учётом реализации мероприятия. Отметим основные статьи, на которые повлиял проект:

- основные средства (увеличение на 2031 млн. руб. в 2020 году за счёт приобретения оборудования стоимостью свыше 100 млн. руб. за единицу, затем снижение за счёт накопленной амортизации до 879 млн. руб. в 2021 году и до 42 млн. руб. в 2022 году);

- запасы (увеличение на 19 млн. руб. в 2021 – 2022 годах за счёт пополнения оборотных средств);

- НДС (увеличение на 286 млн. руб. в 2020 году за счёт увеличения выручки);

- денежные средства ООО «Т2-Мобайл» (увеличение на 77 млн. руб. в 2020 году, на 5 376 млн. руб. в 2021 году, на 10 189 млн. руб. в 2022 году за счёт получения чистой прибыли по проекту);

- нераспределённая прибыль ООО «Т2-Мобайл» (увеличение на 2 394 млн. руб. в 2020 году, на 6 086 млн. руб. в 2021 году, на 10 049 млн. руб. в 2022 году за счёт получения чистой прибыли по проекту);

- кредиторская задолженность (увеличение на 188 млн. руб. в 2021 году и на 201 млн. руб. в 2022 году).

Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «Т2-Мобайл» представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «Т2-Мобайл»

В млн. руб.

Наименование показателя	На конец 2019 г.	На конец 2022 г. без проекта	На конец 2022 г. с проектом
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	140 576	167 397	167 439
Итого по разделу I	140 576	167 397	167 439
II. Оборотные активы			
Запасы	2 525	6 835	6 854
Налог на добавленную стоимость	400	756	756
Дебиторская задолженность	8 324	10 929	10 929
Финансовые вложения	44	44	44
Денежные средства и их эквиваленты	2 339	6 136	16 325
Прочие оборотные активы	983	983	983
Итого по разделу II	14 615	25 683	35 891
Баланс	155 191	193 080	203 330
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	9 328	9 328	9 328
Нераспределенная прибыль	30 252	50 853	60 902
Итого по разделу III	39 580	60 181	70 230
IV. Долгосрочные обязательства			
Заёмные средства	73 202	80 585	80 585
Итого по разделу IV	73 202	80 585	80 585
V. Краткосрочные обязательства			
Заёмные средства	14 617	19 356	19 356
Кредиторская задолженность	27 792	32 958	33 159
Итого по разделу V	42 409	52 314	52 515
Баланс	155 191	193 080	203 330

Графически представим изменение тех статей, на которые повлиял проект.

На рисунке 3.3 представлено изменение основных средств предприятия ООО «Т2-Мобайл».

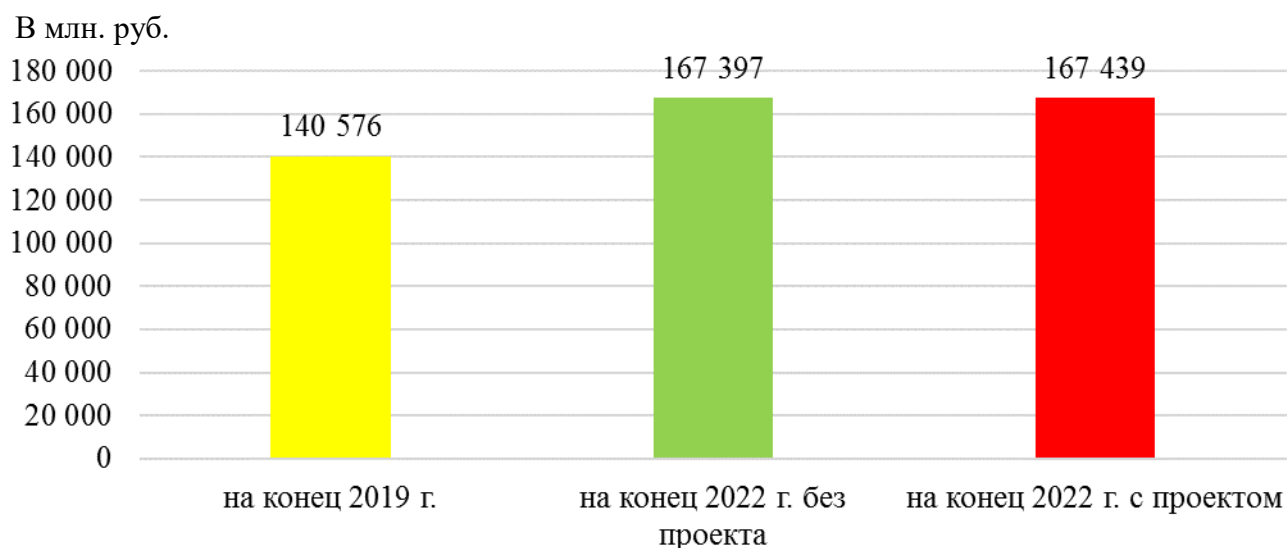


Рисунок 3.3 – Изменение основных средств ООО «Т2-Мобайл»

В соответствии с представленным графиком (рисунок 3.3) видно, что в 2022 году по сравнению с 2019 годом наблюдается прирост основных средств, что свидетельствует о вложении денежных средств в оборудование.

На рисунке 3.4 представлено изменение запасов предприятия ООО «Т2-Мобайл».

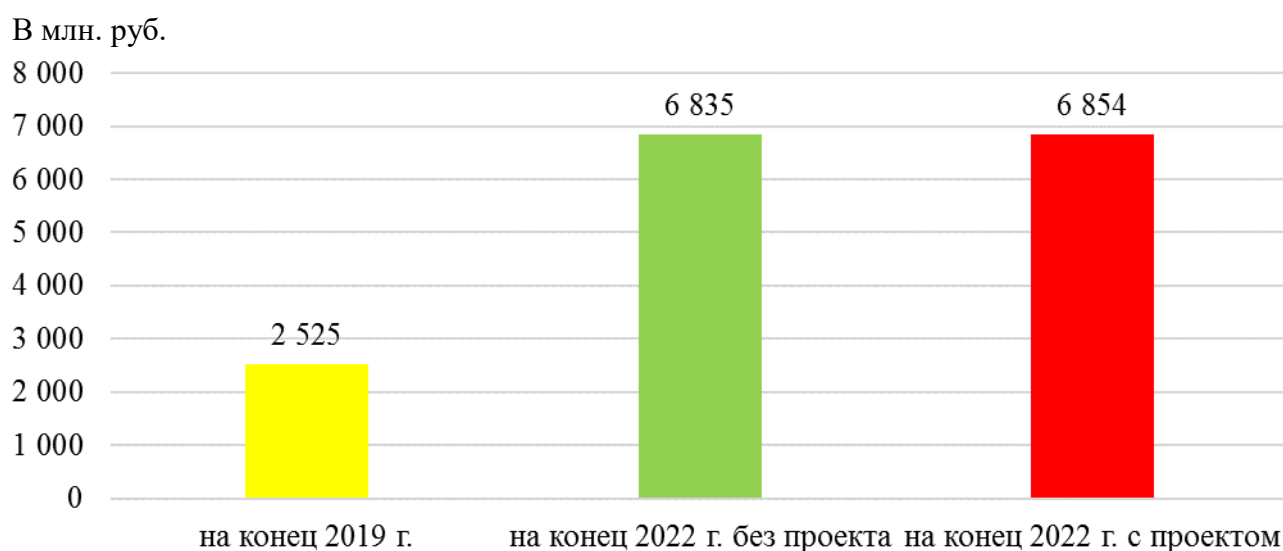


Рисунок 3.4 – Изменение запасов ООО «Т2-Мобайл»

В соответствии с представленным графиком (рисунок 3.3) видно, что в 2022 году по сравнению с 2019 годом наблюдается прирост запасов, что свидетельствует о вложении денежных средств в оборотные активы для развития.

Изменение денежных предприятия ООО «Т2-Мобайл» представлено на рисунке 3.5.

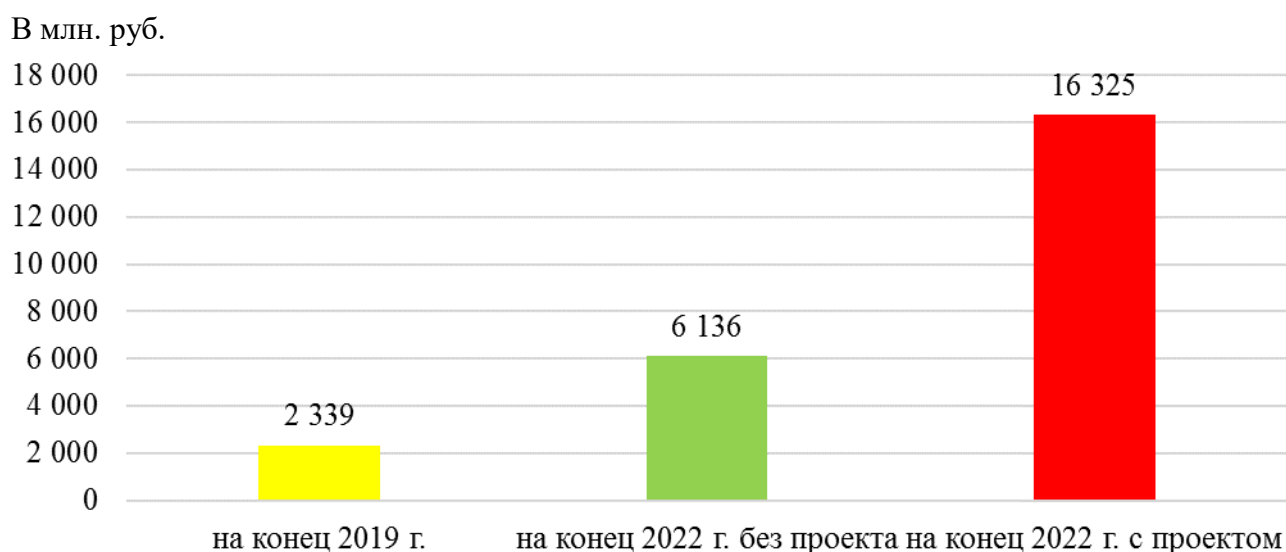


Рисунок 3.5 – Изменение денежных средств ООО «Т2-Мобайл»

Увеличение денежных средств ООО «Т2-Мобайл» по сравнению с текущим периодом происходит за счёт того, что денежные средства в прогнозном периоде с проектом увеличиваются на величину чистой прибыли по мероприятию.

Изменение нераспределённой прибыли ООО «Т2-Мобайл» с реализации проекта представлено на рисунке 3.6.

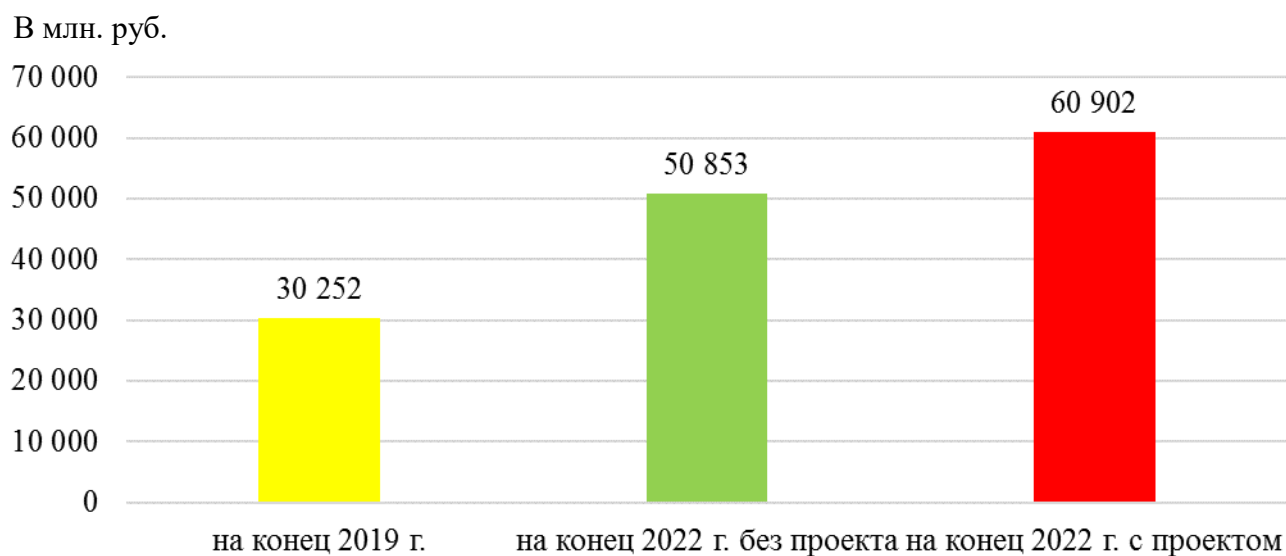


Рисунок 3.6 – Изменение нераспределённой прибыли ООО «Т2-Мобайл»

В соответствии с представленным графиком видно, что нераспределённая прибыль ООО «Т2-Мобайл» возрастает в динамике за счёт прироста чистой прибыли, особенно по мероприятию.

Изменение кредиторской задолженности ООО «Т2-Мобайл» с реализации проекта представлено на рисунке 3.7.

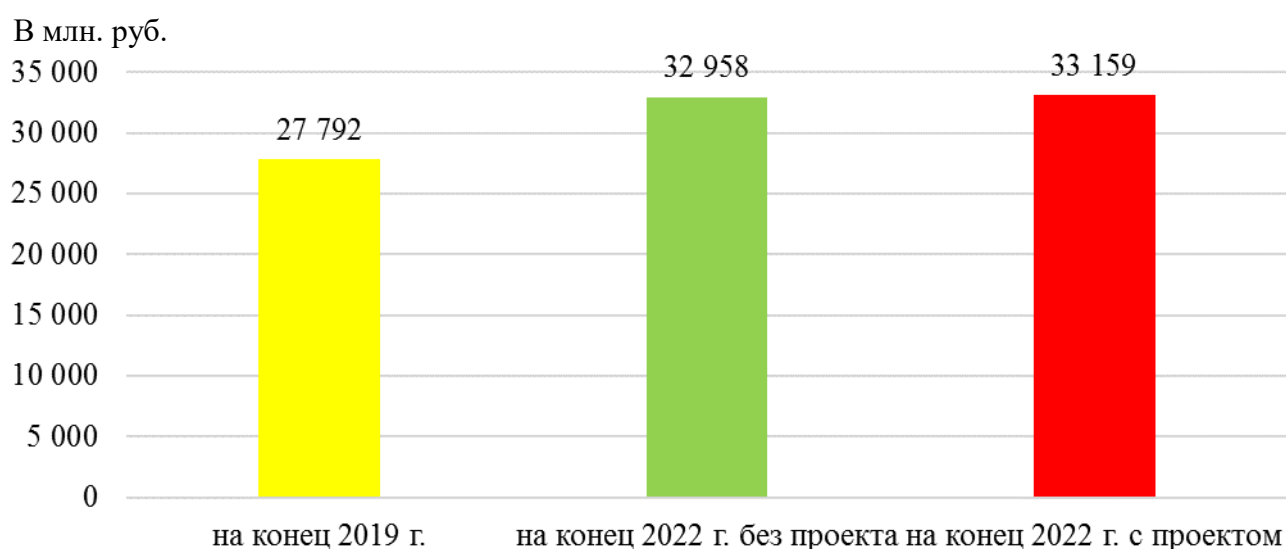


Рисунок 3.7 – Изменение кредиторской задолженности ООО «Т2-Мобайл»

Рост кредиторской задолженности ООО «Т2-Мобайл» на конец 2022 года без проекта обусловлено динамикой изменения предыдущих лет, а увеличение с проектом – воздействием проекта на предприятие.

Далее проводится анализ прогнозного финансового состояния предприятия.

3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия

3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Анализ прогнозного финансового состояния предприятия начинается с проведения горизонтального анализа баланса.

В таблице 3.3 представлен горизонтальный анализ баланса ООО «Т2-Мобайл» на конец 2019 – 2022 годов.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ баланса ООО «Т2-Мобайл»

В млн. руб.

Статья	Сумма			Абсолютное изменение		Относительное изменение, в процентах	
	на конец 2019 г.	на конец 2022 года без проекта	на конец 2022 года с проектом	2019 – 2022 г. без проекта	2018 – 2022 г. с проектом	2019 – 2022 г. без проекта	2018 – 2022 г. с проектом
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	140 576	167 397	167 439	26 821	26 863	19,08	19,11
Итого по разделу I	140 576	167 397	167 439	26 821	26 863	19,08	19,11
II. Оборотные активы							
Запасы	2 525	6 835	6 854	4 310	4 329	170,71	171,46
Налог на добавленную стоимость	400	756	756	356	356	88,92	88,92
Дебиторская задолженность	8 324	10 929	10 929	2 605	2 605	31,30	31,30
Финансовые вложения	44	44	44	0	0	0,00	0,00
Денежные средства и их эквиваленты	2 339	6 136	16 325	3 797	13 986	162,32	597,94
Прочие оборотные активы	983	983	983	0	0	0,00	0,00
Итого по разделу II	14 615	25 683	35 891	11 068	21 276	75,73	145,58
Баланс	155 191	193 080	203 330	37 889	48 139	24,41	31,02
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	9 328	9 328	9 328	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	30 252	50 853	60 902	20 601	30 650	68,10	101,32
Итого по разделу III	39 580	60 181	70 230	20 601	30 650	52,05	77,44
IV. Долгосрочные обязательства							
Заёмные средства	73 202	80 585	80 585	7 383	7 383	10,09	10,09
Итого по разделу IV	73 202	80 585	80 585	7 383	7 383	10,09	10,09
V. Краткосрочные обязательства							
Заёмные средства	14 617	19 356	19 356	4 739	4 739	32,42	32,42
Кредиторская задолженность	27 792	32 958	33 159	5 166	5 367	18,59	19,31
Итого по разделу V	42 409	52 314	52 515	9 905	10 106	23,35	23,83
Баланс	155 191	193 080	203 330	37 889	48 139	24,41	31,02

По результатам горизонтального анализа баланса ООО «Т2-Мобайл» выявлено, что валюта баланса в прогнозном периоде увеличивается, что говорит о развитии предприятия, особенно при условии реализации проекта.

В части внеоборотных активов предприятия стоимость основных средств увеличивается (на 26 821 млн. руб. на конец 2022 года без проекта и на 26 863 млн. руб. на конец 2022 года с проектом), что говорит о том, что основные средства обновляются, начисляемая амортизация перекрывается введёнными в эксплуатацию новыми основными средствами.

Отмечается небольшое увеличение запасов ООО «Т2-Мобайл» на конец 2022 года без проекта и с проектом по сравнению с концом 2019 года (на 4 310 млн. руб. на конец 2022 года без проекта и на 4 329 млн. руб. на конец 2022 года с проектом) в результате увеличения объёмов производства и продаж. В целом, запасы и затраты имеют небольшую величину относительно валюты баланса, так как они сразу используются для строительства базовых станций.

Дебиторская задолженность предприятия ООО «Т2-Мобайл» невелика (на конец 2019 года она составляла 8 324 млн. руб., на конец 2022 года без проекта и с проектом – 10 929 млн. руб.), длительная отсрочка платежа предоставляется только крупным корпоративным проверенным клиентам, с которыми предприятие работает уже ни один год. Для остальных категорий потребителей она составляет от 3 до 10 дней в зависимости от давности пользования услугами предприятия. Отмечается некоторый рост дебиторской задолженности. Сравнительно небольшие суммы дебиторской задолженности ООО «Т2-Мобайл» говорят о том, что основная часть потребителей – физические лица, вследствие чего покупатели и заказчики сразу рассчитываются за оказанные услуги (в основном по предоплате на месяц – тарифы с абонентской платой). Об этом свидетельствует одновременное увеличение выручки.

Финансовые вложения не изменятся и составят 44 тыс. руб., свободные денежные средства предприятие размещало в банке с целью получения процентов.

Денежные средства предприятия увеличиваются в динамике за счёт прироста чистой прибыли, что положительно характеризует состояние ООО «Т2-Мобайл».

При этом, абсолютная величина денежных средств достаточно мала (на конец 2019 года она составляла 2 339 млн. руб., на конец 2022 года без проекта возросла до 6 136 млн. руб., на конец 2022 года с проектом увеличится до 16 325 млн. руб.), оставшиеся свободные денежные средства можно использовать с целью приобретения оборудования сырья и материалов для производства базовых станций в других посёлках.

Горизонтальный анализ пассива ООО «Т2-Мобайл» показал увеличение собственного капитала в динамике за счёт роста нераспределённой прибыли.

Динамика роста нераспределённой прибыли достаточно большая – 68,10 % в 2022 году без проекта и 101,32 % в 2019 году.

При этом уставный капитал предприятия ООО «Т2-Мобайл» остался неизменным с момента образования предприятия и составил 9 328 млн. руб.

Долгосрочные обязательства ООО «Т2-Мобайл» имеют динамику роста – на 10,09 % в 2022 году, что свидетельствует о получении предприятием кредитов на развитие бизнеса под низкие проценты. Краткосрочные обязательства также растут – на 32,42 % в 2022 году, что также обусловлено взятыми дешёвыми банковскими кредитами.

Кредиторская задолженность ООО «Т2-Мобайл» растёт в динамике на конец 2022 без проекта и на конец 2022 года за счёт увеличения объёмов реализации услуг.

Таким образом, горизонтальный анализ актива баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» позволил выявить, что в оборотных активах бухгалтерского баланса происходит рост всех статей на конец 2022 года, особенно с проектом, что благоприятно и свидетельствует о стабильном развитии предприятия. Горизонтальный анализ пассива баланса ООО «Т2-Мобайл» показал, что в нераспределённая прибыль растёт наравне с ростом заёмных средств предприятия и кредиторской задолженности.

Далее рассматривается вертикальный анализ баланса.

Вертикальный анализ баланса ООО «Т2-Мобайл» на конец 2019 – 2022 годов представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ баланса ООО «Т2-Мобайл»

В процентах

Статья	Остатки по балансу, в млн. руб.			Удельный вес			Изменение доли	
	на конец 2019 г.	на конец 2022 года без проекта	на конец 2022 года с проек- том	на конец 2019 г.	на конец 2022 года без проек- та	на конец 2022 года с проек- том	2019 – 2022 г. без проек- та	2019 – 2022 г. с про- ектом
I. Внеоборотные активы								
Основные средства	140 576	167 397	167 439	90,58	86,70	82,35	-3,88	-8,23
Итого по разделу I	140 576	167 397	167 439	90,58	86,70	82,35	-3,88	-8,23
II. Оборотные активы								
Запасы	2 525	6 835	6 854	1,63	3,54	3,37	1,91	1,74
Налог на добавленную стоимость	400	756	756	0,26	0,39	0,37	0,13	0,11
Дебиторская задол- женность	8 324	10 929	10 929	5,36	5,66	5,38	0,30	0,01
Финансовые вложения	44	44	44	0,03	0,02	0,02	-0,01	-0,01
Денежные средства и их эквиваленты	2 339	6 136	16 325	1,51	3,18	8,03	1,67	6,52
Прочие оборотные ак- тивы	983	983	983	0,63	0,51	0,48	-0,12	-0,15
Итого по разделу II	14 615	25 683	35 891	9,42	13,30	17,65	3,88	8,23
Баланс	155 191	193 080	203 330	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
III. Капитал и резервы								
Уставный капитал	9 328	9 328	9 328	6,01	4,83	4,59	-1,18	-1,42
Нераспределенная прибыль	30 252	50 853	60 902	19,49	26,34	29,95	6,84	10,46
Итого по разделу III	39 580	60 181	70 230	25,50	31,17	34,54	5,67	9,04
IV. Долгосрочные обязательства								
Заёмные средства	73 202	80 585	80 585	47,17	41,74	39,63	-5,43	-7,54
Итого по разделу IV	73 202	80 585	80 585	47,17	41,74	39,63	-5,43	-7,54
V. Краткосрочные обязательства								
Заёмные средства	14 617	19 356	19 356	9,42	10,02	9,52	0,61	0,10
Кредиторская задол- женность	27 792	32 958	33 159	17,91	17,07	16,31	-0,84	-1,60
Итого по разделу V	42 409	52 314	52 515	27,33	27,09	25,83	-0,23	-1,50
Баланс	155 191	193 080	203 330	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Вертикальный анализ активов баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» показал, что доля основных средств снижается с 90,58 % в 2019 году до 86,70 % в 2022 году без проекта и 82,35 % в 2022 году с проектом. Это обусловлено преобладающей динамикой роста оборотных активов относительно динамики роста внеоборотных активов.

В части оборотных активов предприятия ООО «Т2-Мобайл» наибольшую долю в структуре активов занимает дебиторская задолженность (5,36 % от валюты баланса на конец 2019 года, 5,66 % – на конец 2022 года без проекта и 5,38 % – на конец 2022 года с проектом).

Происходит увеличение доли запасов ООО «Т2-Мобайл» в динамике с 1,63 % до 3,54 % на конец 2022 года без проекта и до 3,37 % на конец 2022 года с проектом, что обусловлено большей динамикой роста запасов относительно роста валюты баланса.

Возрастает доля денежных средств с 1,51 % в 2019 году до 3,18 % к концу 2022 года без проекта и до 8,03 % к концу 2022 года с проектом, что также положительно характеризует состояние предприятия.

Доля финансовых вложений занимает 0,02 – 0,03 % от валюты баланса.

В пассивах доля собственного капитала ООО «Т2-Мобайл» в пассиве баланса увеличивается с 25,50 % в 2019 году до 31,17 % в 2022 году без проекта и до 34,54 % в 2022 году с проектом, что положительно характеризует состояние предприятия. Величина доли менее половины всех источников формирования имущества, что свидетельствует о зависимости предприятия от внешних источников, однако, доля собственных средств в валюте баланса растёт, что благоприятно для предприятия.

Отмечается тенденция снижения доли долгосрочных заёмных средств на конец 2022 года по сравнению с концом 2019 года за счёт несущественной динамики роста долгосрочных обязательств по сравнению с динамикой роста валюты баланса.

В это же время отмечается тенденция роста доли краткосрочных заёмных средств ООО «Т2-Мобайл» на конец 2022 года с проектом по сравнению с концом

2019 года за счёт преобладающей динамики роста валюты баланса по сравнению с динамикой роста краткосрочных обязательств.

Доля кредиторской задолженности ООО «Т2-Мобайл» снижается в динамике с 17,91 % на конец 2019 года до 16,31 % на конец 2022 года с проектом, что связано с меньшей динамикой роста кредиторской задолженности по сравнению с динамикой роста валюты баланса.

Таким образом, в результате проведённого вертикального анализа баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» можно сделать вывод, что его состояние улучшается с каждым годом, увеличивается мобильность активов и растёт доля собственных средств предприятия в пассивной части баланса.

После того, как проведены горизонтальный и вертикальный анализы баланса, следует провести анализ ликвидности баланса ООО «Т2-Мобайл».

1.3.2 Анализ ликвидности баланса

Для анализа ликвидности баланса ООО «Т2-Мобайл» сгруппируем активы по степени ликвидности и обязательства по срокам их погашения (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Группировка активов и пассивов баланса

В млн. руб.

Актив	На конец 2019 г.	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом	Пассив	На конец 2019 г.	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом
А1	2 383	6 180	16 369	П1	27 792	32 958	33 159
А2	8 324	10 929	10 929	П2	14 617	19 356	19 356
А3	3 908	8 574	8 593	П3	73 202	80 585	80 585
А4	140 576	167 397	167 439	П4	39 580	60 181	70 230
ВБ	155 191	193 080	203 330	ВБ	155 191	193 080	203 330

Далее представлено сравнение показателей ликвидности баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл». Сравнение этих показателей ликвидности баланса ООО «Т2-Мобайл» представлено в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Сравнительная таблица показателей ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2019 года			На конец 2022 года без проекта			На конец 2022 года с проектом		
	A1	<	П1	A1	<	П1	A1	<	П1
$A1 \geq П1$	A1	<	П1	A1	<	П1	A1	<	П1
$A2 \geq П2$	A2	<	П2	A2	<	П2	A2	<	П2
$A3 \geq П3$	A3	<	П3	A3	<	П3	A3	<	П3
$A4 \leq П4$	A4	>	П4	A4	>	П4	A4	>	П4
Вид ликвидности	Не ликвидный баланс								

Анализ таблицы 3.6 показал, что все четыре условия абсолютной ликвидности баланса не соблюдаются, следовательно, баланс неликвидный.

3.2.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости

Проведён анализ финансовой устойчивости предприятия ООО «Т2-Мобайл» в прогнозном периоде, результаты представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Анализ финансовой устойчивости предприятия

В млн. руб.

Показатели	На конец 2019 г.	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом
Источники собственных средств	39 580	60 181	70 230
Основные средства и иные внеоборотные активы	140 576	167 397	167 439
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	-100 996	-107 215	-97 208
Долгосрочные кредиты и заемные средства	73 202	80 585	80 585
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-27 794	-26 631	-16 624
Краткосрочные кредиты и заемные средства	14 617	19 356	19 356
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-13 177	-7 275	2 732
Величина запасов и затрат	2 525	6 835	6 854
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-103 521	-114 051	-104 063
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-30 319	-33 466	-23 478
Излишек или недостаток общей величины формирования запасов и затрат	-15 702	-14 110	-4 122
Тип финансовой ситуации	Кризисное состояние		
Трёхкомпонентный вектор	(0;0;0)		

В соответствии с данными таблицы 3.7 во всех рассматриваемых периодах отмечается кризисное финансовое состояние, так как собственные оборотные средства не могут быть сформированы за счёт всех источников формирования имущества (собственных и заёмных).

3.2.4 Коэффициентный анализ

3.2.4.1 Анализ финансовой устойчивости

Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия ООО «Т2-Мобайл» на конец 2019 – 2022 г. с проектом приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Динамика коэффициентов оценки финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	Нормативное значение	На конец 2019 г.	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом
Коэффициент финансовой автономии	> 0,50	0,26	0,31	0,35
Коэффициент финансовой зависимости	< 0,50	0,74	0,69	0,65
Коэффициент самофинансирования	> 1	0,34	0,45	0,53
Коэффициент маневренности активов	0,2 – 0,5	-0,18	-0,14	-0,08
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	-6,91	-4,17	-2,71
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	0,10	0,15	0,21

Как видно из таблицы 3.8 и рисунка 3.2 видно, что доля собственного капитала на конец всех периодов была ниже 50 %, что говорит о финансовой зависимости предприятия, при этом динамика роста доли собственных средств в общей валюте баланса является положительным фактором в развитии предприятия, особенно при условии реализации проекта.

Аналогично коэффициент финансовой зависимости ООО «Т2-Мобайл» свидетельствует о финансовой зависимости предприятия на конец 2019 – 2022 г. с про-

ектом, при этом динамика снижения доли собственных средств в общей валюте баланса является положительным фактором, особенно при условии реализации проекта.

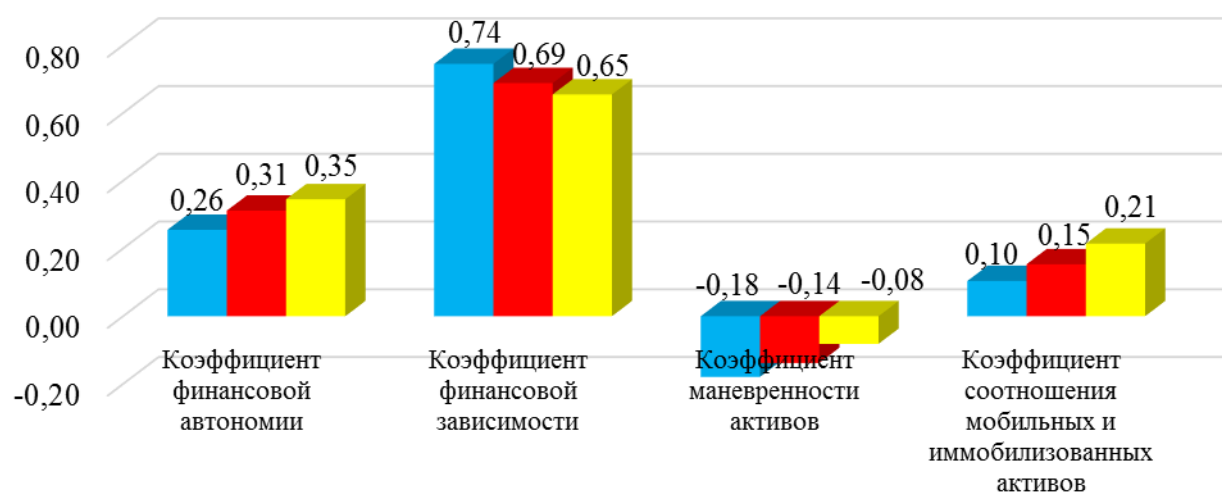
Коэффициент самофинансирования меньше нормативных значений на конец 2019 – 2022 г. с проектом, что подтверждает финансовую зависимость предприятия от внешних источников, при этом динамика роста этого показателя является положительным фактором в развитии предприятия, особенно при условии реализации проекта.

Коэффициент маневренности активов ООО «Т2-Мобайл» не соответствует нормативному показателю в связи с отрицательным значением величины чистого оборотного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами не соответствует нормативному показателю, что говорит о плохой финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ООО «Т2-Мобайл» растёт, что благоприятно для предприятия, так как повышается мобильность активов.

Динамика коэффициентов оценки финансовой устойчивости ООО «Т2-Мобайл» представлена на рисунке 3.8.



■ На конец 2019 года ■ На конец 2022 год без проекта ■ На конец 2022 год с проекта

Рисунок 3.8 – Динамика коэффициентов оценки финансовой устойчивости

Таким образом, в целом, анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Т2-Мобайл» выявил, что предприятие финансово зависимо на конец всех рассматриваемых периодов: собственных источников формирования имущества меньше половины. Коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами и маневренности активов меньше нормативов в связи с отрицательной величиной собственных оборотных средств. При этом мобильность активов растёт, что благоприятно для предприятия. В прогнозном периоде с проектом отмечаются лучшие значения показателей финансовой устойчивости.

1.3.4.2 Анализ ликвидности предприятия

Полученные значения показателей оценки ликвидности предприятия ООО «Т2-Мобайл» приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Нормативное значение	На конец 2019 года	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом
Чистый оборотный капитал, млн. руб.	> 0	-27 794	-26 631	-16 624
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,20	0,06	0,12	0,31
Коэффициент срочной ликвидности	0,50 – 0,80	0,06	0,12	0,31
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,50 – 0,80	0,25	0,33	0,52
Коэффициент текущей ликвидности	1,00 – 2,00	0,34	0,49	0,68
Коэффициент собственной платёжеспособности	> 0,1	-0,66	-0,51	-0,32

Как видно из таблицы 3.9, значения коэффициентов абсолютной ликвидности предприятия ниже нормативных значений на конец 2019 года и на конец 2022 года без проекта, что говорит о недостаточном количестве ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств. В прогнозном периоде с проектом значения показателя абсолютной ликвидности превышает норматив, что свидетель-

ствует о достаточном количестве ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Значения коэффициентов срочной ликвидности предприятия меньше нормативных значений, что говорит о недостаточности ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Значения коэффициента промежуточной ликвидности не соответствуют нормативу на конец 2019 года и на конец 2022 года без проекта, что свидетельствует о недостаточной величине ликвидных активов для покрытия собственных обязательств. При этом отмечается тенденция к увеличению, что благоприятно для предприятия. В прогнозном периоде с проектом значения показателя промежуточной ликвидности соответствуют нормативу, что свидетельствует о достаточном количестве ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности не соответствует нормативу, у предприятия недостаточное количество оборотных активов для покрытия краткосрочных обязательств. Значения коэффициента собственной платёжеспособности не соответствует нормативу, что говорит о недостаточности чистого оборотного капитала для покрытия краткосрочных обязательств.

Наглядно динамика изменения показателей оценки ликвидности ООО «Т2-Мобайл» изображена на рисунке 3.9.

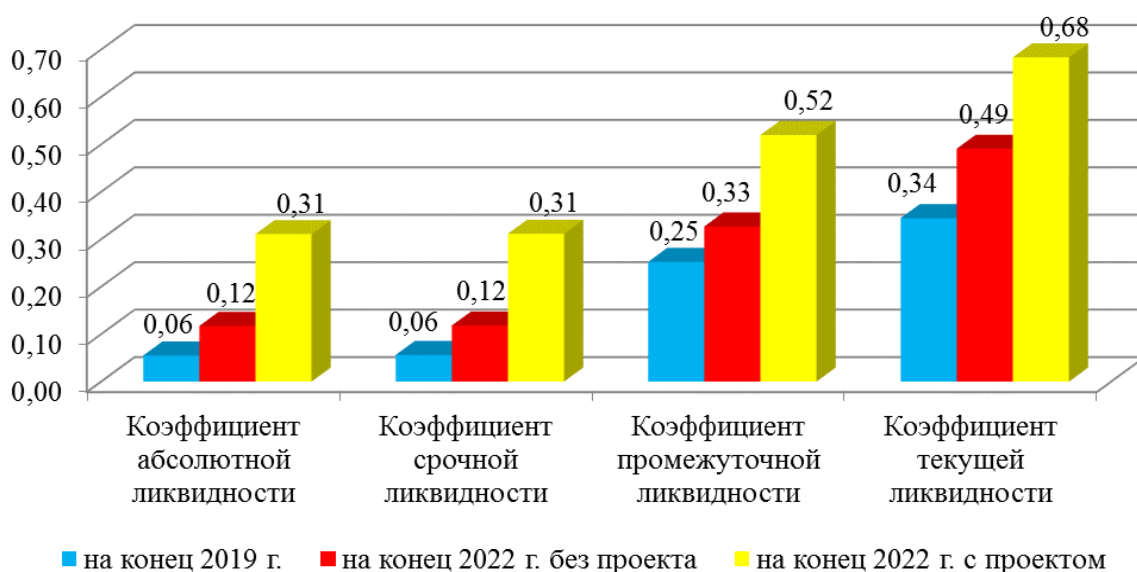


Рисунок 3.9 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Т2-Мобайл»

Таким образом, анализ ликвидности позволил выявить, что у предприятия отмечаются негативные значения показателей ликвидности, отсутствуют средства покрытия краткосрочных обязательств, предприятие неспособно расплачиваться по своим долгам за счёт оборотных активов на конец 2019 и на конец 2022 года без проекта. В прогнозном периоде с проектом значения показателя абсолютной и промежуточной ликвидности соответствуют нормативу, что свидетельствует о достаточном количестве ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

1.3.4.3 Анализ рентабельности предприятия

Показатели рентабельности предприятия ООО «Т2-Мобайл» за 2018 – 2022 г. с проектом сведены в таблицу 3.10.

Таблица 3.10 – Показатели оценки рентабельности предприятия

Наименование показателя	За 2019 год	За 2022 год без проекта	В процентах
			За 2022 год с проектом
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов			
Рентабельность реализованной продукции	13,46	14,01	17,09
Рентабельность производства	4,59	6,00	7,41
Рентабельность совокупных активов	3,08	4,44	6,24
Рентабельность внеоборотных активов	3,39	5,08	7,44
Рентабельность оборотных активов	33,74	35,18	38,81
Рентабельность чистого оборотного капитала	-	-	-
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж			
Рентабельность собственного капитала	12,06	14,79	18,99
Рентабельность инвестиций	12,06	14,79	18,99
Рентабельность продаж	9,26	9,78	11,70

Далее представим показатели рентабельности графически.

Динамика показателей оценки рентабельности предприятия ООО «Т2-Мобайл» за 2019 год, за 2022 год без проекта и с проектом наглядно приведена на рисунке 3.10.

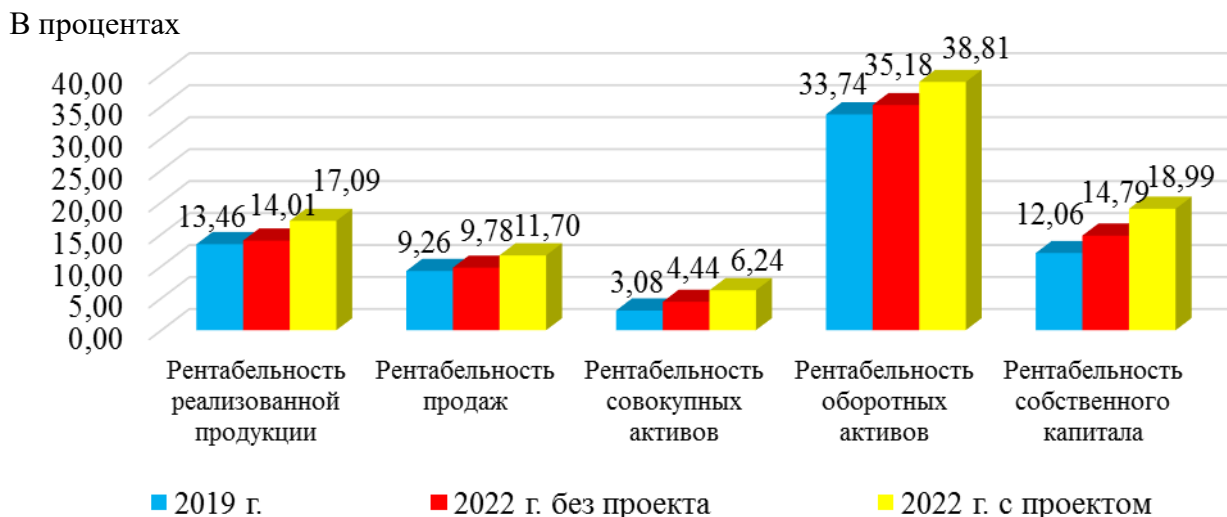


Рисунок 3.10 – Динамика показателей оценки рентабельности
ООО «Т2-Мобайл»

Как видно из таблицы 3.10 и рисунка 3.10, рентабельность реализованной продукции ООО «Т2-Мобайл» увеличилась с 13,46 % в 2019 году до 14,01 % в 2022 году без проекта и до 17,09 % в 2022 году с проектом, что обусловлено преобладающим ростом прибыли по сравнению с динамикой роста выручки. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя рентабельности реализованной продукции выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский.

Рентабельность производства ООО «Т2-Мобайл» возросла с 4,59 % в 2019 году до 6,00 % в 2022 году без проекта и до 7,41 % в 2022 году с проектом, что говорит о преобладающей динамике роста прибыли над динамикой роста суммы основных средств и запасов. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя рентабельности производства выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский.

Рентабельность совокупных активов предприятия ООО «Т2-Мобайл» возросла с 3,08 % в 2019 году до 4,44 % в 2022 году без проекта и до 6,24 % в 2022 году с проектом, что обусловлено меньшими темпами роста среднегодовых совокуп-

ных активов по сравнению с темпами роста прибыли. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя рентабельности совокупных активов выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский.

Рентабельность внеоборотных активов ООО «Т2-Мобайл» возросла 3,39 % в 2019 году до 5,08 % в 2022 году без проекта и до 7,44 % в 2022 году с проектом, что обусловлено меньшими темпами роста среднегодовых совокупных активов по сравнению с темпами роста прибыли. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя внеоборотных активов продукции выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский.

Рентабельность оборотных активов ООО «Т2-Мобайл» возросла с 33,74 % в 2019 году до 35,18 % в 2022 году без проекта и до 38,81 % в 2022 году с проектом, что обусловлено меньшими темпами роста оборотных активов по сравнению с темпами роста прибыли. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя рентабельности оборотных активов выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский.

Рентабельность чистого оборотного капитала ООО «Т2-Мобайл» невозможно рассчитать в связи с отрицательным значением величины собственных оборотных средств.

Рентабельность собственного капитала ООО «Т2-Мобайл» возросла с 12,06 % в 2019 году до 14,79 % в 2022 году без проекта и до 18,99 % в 2022 году с проектом, что обусловлено меньшими темпами роста среднегодового собственного капитала по сравнению с темпами роста прибыли. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя рентабельности собственного капитала выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский.

Рентабельность инвестиций возросла с 12,06 % в 2019 году до 14,79 % в 2022 году без проекта и до 18,99 % в 2022 году с проектом, что обусловлено меньшими темпами роста среднегодовых инвестиций по сравнению с темпами роста прибыли. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя рентабельности инвестиций выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский.

Рентабельность продаж возросла с 9,26 % в 2019 году до 9,78 % в 2022 году без проекта и до 11,70 % в 2022 году с проектом, что обусловлено меньшими темпами роста выручки по сравнению с темпами роста прибыли. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя рентабельности продаж выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский.

Таким образом, значения всех показателей рентабельности предприятия имеют тенденцию к росту в прогнозном периоде по сравнению с текущим периодом, что позитивно характеризует состояние ООО «Т2-Мобайл» и свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя рентабельности реализованной продукции выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский. После того, как рассчитаны показатели эффективности деятельности предприятия (показатели рентабельности), следует оценить деловую активность (оборачиваемость) предприятия.

1.3.4.4 Анализ деловой активности

Показатели оценки оборачиваемости предприятия ООО «Т2-Мобайл» за 2019 год, 2022 год без проекта и 2022 год с проектом были рассчитаны и представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Показатели оценки оборачиваемости

Наименование показателя	За 2019 год	За 2022 год без проекта	За 2022 год с проектом
Коэффициенты оборачиваемости, в оборотах			
Фондоотдача, в руб. / руб.	1,01	1,27	1,31
Коэффициент оборачиваемости активов	0,92	1,11	1,12
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	10,06	8,82	6,86
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	1,01	1,27	1,31
Коэффициент оборачиваемости запасов	40,73	23,76	24,06
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3,60	3,71	3,36
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	17,24	19,88	20,58
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,45	4,53	4,57
Периоды оборачиваемости, в днях			
Период оборачиваемости активов	398	328	325
Период оборачиваемости оборотных активов	36	41	53
Период оборачиваемости внеоборотных активов	362	287	278
Период оборачиваемости запасов	9	15	15
Период оборачиваемости собственного капитала	102	98	109
Период оборачиваемости дебиторской задолженности	21	18	18
Период оборачиваемости кредиторской задолженности	106	81	80

Как видно из таблицы 3.11, фондоотдача имеет тенденцию роста в результате того, что выручка растёт большими темпами, чем среднегодовая стоимость основных средств, что позитивно для предприятия. Она увеличивается с 1,01 руб./руб. в 2019 году до 1,27 руб./руб. в 2022 году без проекта и до 1,31 руб./руб. в 2022 году с проектом.

Коэффициент оборачиваемости активов ООО «Г2-Мобайл» имеет тенденцию роста, а период оборота, наоборот, снижается, что позитивно для предприятия, это говорит о рациональном использовании имущества предприятия. Он увеличивается с 0,92 оборота в 2019 году до 1,11 оборота в 2022 году без проекта и до 1,12 оборота в 2022 году с проектом.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов предприятия ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию спада, а период оборота, наоборот, возрастает, что неблагоприятно для предприятия, это говорит о нерациональном использовании мобильных средств предприятия. Он снижается с 10,06 оборота в 2019 году до 8,82 оборота в 2022 году без проекта и до 6,86 оборота в 2022 году с проектом.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию роста в результате того, что выручка растёт большими темпами, чем среднегодовая стоимость внеоборотных активов. Он увеличивается с 1,01 оборота в 2019 году до 1,27 оборота в 2022 году без проекта и до 1,31 оборота в 2022 году с проектом.

Коэффициент оборачиваемости запасов ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию снижения в результате того, что себестоимость растёт меньшими темпами, чем среднегодовая стоимость запасов и затрат. Он увеличивается с 40,73 оборота в 2019 году до 23,76 оборота в 2022 году без проекта и до 24,06 оборота в 2022 году с проектом.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала предприятия ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию роста на конец 2022 года без проекта, а период оборота, наоборот, снижается, что позитивно для предприятия, это говорит о рациональной организации работы предприятия. Однако, с проектом, значения показателя ниже ввиду преобладающего роста собственных средств над динамикой роста выручки. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала увеличивается с 3,60 оборота в 2019 году до 3,71 оборота в 2022 году без проекта и снижается до 3,36 оборота в 2022 году с проектом.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию роста в результате того, что выручка растёт большими темпами, чем среднегодовая дебиторская задолженность. Он увеличивается с 17,24 оборота в 2019 году до 19,88 оборота в 2022 году без проекта и до 20,58 оборота в 2022 году с проектом. В это же время коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности больше коэффициента оборачиваемости кре-

диторской задолженности, что благоприятно для предприятия, так как потребители рассчитываются с предприятием быстрее, чем предприятие с поставщиками продукции.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «Т2-Мобайл» имеет тенденцию роста в результате того, что себестоимость растёт большими темпами, чем среднегодовая задолженность перед кредиторами. Он увеличивается с 3,45 оборота в 2019 году до 4,53 оборота в 2022 году без проекта и до 4,57 оборота в 2022 году с проектом.

Коэффициенты оборачиваемости предприятия ООО «Т2-Мобайл» за 2019 год, за 2022 г. без проекта и за 2022 год с проектом наглядно представлены на рисунке 3.11.

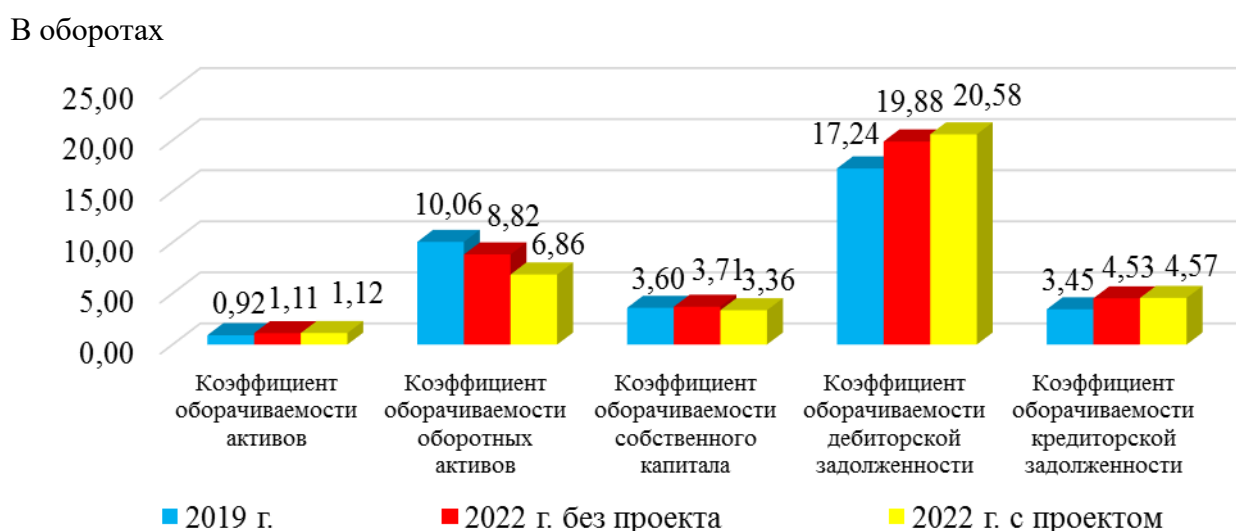


Рисунок 3.11 – Динамика коэффициентов оборачиваемости ООО «Т2-Мобайл»

Таким образом, почти все значения показатели деловой активности предприятия ООО «Т2-Мобайл», за исключением коэффициента оборачиваемости оборотных активов собственного капитала, свидетельствуют о повышении оборачиваемости в динамике, что позитивно для предприятия. При этом в прогнозном периоде с проектом значения преимущественно выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта.

1.3.5 Анализ вероятности банкротства

Показатели экспресс-диагностики предприятия на конец 2019 – 2022 г. с проектом представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Экспресс-диагностика

Показатель	Норматив	Значение показателя		
		На конец 2019 года	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	0,34	0,49	0,68
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\geq 0,1$	-0,66	-0,51	-0,32
Коэффициент восстановления платежеспособности	> 1	-0,24	-0,13	0,01
Коэффициент утраты платежеспособности	> 1	-0,03	0,06	0,18

Согласно данным таблицы 3.12 видно, что коэффициенты текущей ликвидности и коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами не соответствуют нормативным значениям. Коэффициент восстановления платежеспособности не соответствуют нормативным значениям, предприятие не восстановит свою платёжеспособность в ближайшие 6 месяцев.

Результаты скорингового анализа предприятия представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Скоринговый анализ предприятия

Показатель	За 2019 год		За 2022 год без проекта		За 2022 год с проектом	
	относительные величины	баллы	относительные величины	баллы	относительные величины	баллы
Рентабельность совокупного капитала, проценты	3,08	4	4,44	10	6,24	15
Коэффициент текущей ликвидности, доли	0,34	0	0,49	0	0,68	0
Коэффициент финансовой независимости, доли	0,26	3	0,31	5	0,35	6
Итого (сумма баллов)	7		15		21	
Класс	IV		IV		IV	

В соответствии с результатами таблицы 3.13 следует отметить, что предприятие во всех рассматриваемых периодах имеет IV класс, согласно представленным критериям, значит у него высокий риск банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Однако, значение суммы баллов с проектом наибольшее, следовательно, проект улучшит финансовое состояние предприятия.

Таким образом, предприятие в ближайшие 6 месяцев утратит свою платёжеспособность. В соответствии с результатами оценки по другой модели во всех рассматриваемых периодах предприятие имеет IV класс, значит у него высокий риск банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Однако, значение суммы баллов с проектом наибольшее, следовательно, проект улучшит финансовое состояние предприятия.

Выводы по разделу три

В третьем разделе выпускной квалификационной работы была спрогнозирована финансовая отчётность с проектом и без проекта. Результаты сравнены с текущими значениями.

Горизонтальный анализ актива баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» позволил выявить, что в оборотных активах бухгалтерского баланса происходит рост всех статей на конец 2022 года, особенно с проектом, что благоприятно и свидетельствует о стабильном развитии предприятия. Горизонтальный анализ пассива баланса ООО «Т2-Мобайл» показал, что в нераспределенная прибыль растёт наравне с ростом заёмных средств предприятия и кредиторской задолженности.

В результате проведённого вертикального анализа баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» можно сделать вывод, что его состояние улучшается с каждым годом, увеличивается мобильность активов и растёт доля собственных средств предприятия в пассивной части баланса.

Во всех рассматриваемых периодах отмечается кризисное финансовое состояние, так как собственные оборотные средства не могут быть сформированы за счёт всех источников формирования имущества (собственных и заёмных).

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Т2-Мобайл» выявил, что предприятие финансово зависимо на конец всех рассматриваемых периодов: собственных источников формирования имущества меньше половины. Коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами и маневренности активов меньше нормативов в связи с отрицательной величиной собственных оборотных средств. При этом мобильность активов растёт, что благоприятно для предприятия. В прогнозном периоде с проектом отмечаются лучшие значения показателей финансовой устойчивости.

Анализ ликвидности позволил выявить, что у предприятия отмечаются негативные значения показателей ликвидности, отсутствуют средства покрытия краткосрочных обязательств, предприятие неспособно расплачиваться по своим долгам за счёт оборотных активов на конец 2019 и на конец 2022 года без проекта. В прогнозном периоде с проектом значения показателя абсолютной и промежуточной ликвидности соответствуют нормативу, что свидетельствует о достаточном количестве ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Значения всех показателей рентабельности предприятия имеют тенденцию к росту в прогнозном периоде по сравнению с текущим периодом, что позитивно характеризует состояние ООО «Т2-Мобайл» и свидетельствует о повышении эффективности деятельности. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя рентабельности реализованной продукции выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский. После того, как рассчитаны показатели эффективности деятельности предприятия (показатели рентабельности), следует оценить деловую активность (оборачиваемость) предприятия.

Почти все значения показатели деловой активности предприятия ООО «Т2-Мобайл», за исключением коэффициента оборачиваемости оборотных активов собственного капитала, свидетельствуют о повышении оборачиваемости в динамике, что позитивно для предприятия. При этом в прогнозном периоде с проектом значения преимущественно выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта.

В соответствии с проведёнными расчётами, предприятие в ближайшие 6 месяцев утратит свою платёжеспособность. В соответствии с результатами оценки по другой модели во всех рассматриваемых периодах предприятие имеет IV класс, значит у него высокий риск банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Однако, значение суммы баллов с проектом наибольшее, следовательно, проект улучшит финансовое состояние предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для решения поставленных в выпускной квалификационной работе задач используются методы PEST-анализа, а также SWOT-анализа, которые показывают суммарное влияние факторов внешней и внутренней среды организации и позволяет выработать рейтинг мероприятий. Для оценки финансового анализа проведен анализ структуры имущества, финансовой устойчивости, ликвидности баланса, а также анализ показателей рентабельности предприятия. Для оценки рисков проекта используются методы чувствительности, безубыточности, Монте-Карло.

ООО «Т2-Мобайл» – это отечественная телекоммуникационная компания, которая основана шведской корпорацией «Теле2 АВ». Предприятие предоставляет услуги с 2003 года. Контрольным пакетом акций владеет «Ростелеком». На первые числа апреля 2020 года компания охватывала связью 67 регионов Российской Федерации. «Т2-Мобайл» и «Теле2» – это одна и та же компания. Первое название официальное, оно больше предназначено для юридических лиц, работает же оператор под брендом «Tele2».

Однозначно определить вид оргструктуры предприятия не представляется возможным, так как оно очень большое и имеет множество связей. Вид организационной структуры управления ООО «Т2-Мобайл» можно охарактеризовать как линейно-функциональный с элементами дивизиональной и проектной структур.

Организация обладает достаточно серьезными конкурентными преимуществами, которые позволят ей удерживать существующих клиентов и расширять рынок сбыта. В то же время неполный охват всех городов и посёлков не позволят ООО «Т2-Мобайл» оперативно реагировать на потребности потребителей.

В работе был проведён финансовый анализ.

Горизонтальный анализ актива баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» позволил выявить, что в оборотных активах бухгалтерского баланса происходит рост всех статей на конец 2018 и 2019 годов, что благоприятно и свидетельствует о стабильном развитии предприятия. Горизонтальный анализ пассива баланса

ООО «Т2-Мобайл» показал, что в нераспределенная прибыль растёт наравне с ростом заёмных средств и кредиторской задолженности.

В результате проведённого вертикального анализа баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» можно сделать вывод, что его состояние улучшается с каждым годом, увеличивается мобильность активов и растёт доля собственных средств предприятия в пассивной части баланса.

Во всех рассматриваемых периодах отмечается кризисное финансовое состояние ООО «Т2-Мобайл», так как собственные оборотные средства не могут быть сформированы даже за счёт всех источников формирования имущества (собственных и заёмных).

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Т2-Мобайл» выявил, что предприятие финансово зависимо на конец всех рассматриваемых периодов: собственных источников формирования имущества меньше половины. Коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами и маневренности активов меньше нормативов в связи с отрицательной величиной собственных оборотных средств. При этом мобильность активов растёт, что благоприятно для предприятия.

Анализ ликвидности позволил выявить, что у предприятия отмечаются негативные значения показателей ликвидности, отсутствуют средства покрытия краткосрочных обязательств, предприятие неспособно расплачиваться по своим долгам за счёт оборотных активов. Баланс предприятия неликвидный.

Значения всех показателей рентабельности предприятия имеют тенденцию к росту, что позитивно характеризует состояние ООО «Т2-Мобайл» и свидетельствует о повышении эффективности деятельности.

Почти все значения показатели деловой активности предприятия ООО «Т2-Мобайл», за исключением коэффициента оборачиваемости оборотных активов, свидетельствуют о повышении оборачиваемости в динамике, что позитивно для предприятия.

В соответствии с проведёнными расчётами, предприятие в ближайшие 6 месяцев утратит свою платёжеспособность. В соответствии с результатами оценки по

другой модели во всех рассматриваемых периодах предприятие имеет IV класс, значит у него высокий риск банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению.

Основной проект по устранению проблем – это установка базовых станций в неохваченных предприятием посёлках.

Краткая суть проекта: установка базовой станции в посёлке «Петровский».

Предполагаемые результаты проекта:

- увеличение клиентской базы;
- увеличение объёма продаж;
- увеличение прибыли.

Горизонт расчета проекта: 3 года.

Источники и условия финансирования проекта: собственные средства в размере 3 115 625 руб.

Расчитанные интегральные показатели выявили, что NPV больше нуля, индекс доходности больше единицы, IRR больше ставки дисконтирования, следовательно, проект необходимо принять к реализации.

Анализ чувствительности показал, что при снижении цены на 54 % или снижении объёма продаж на 65 % NPV становится нулевым. Проект низко рискованный, так как NPV при снижении цены в 2 раза проект остаётся прибыльным. Учитывая, что объём продаж сформирован на основе заключенных договоров, конкурентоспособных цен, тщательной оценке затрат, проект стоит принять к реализации.

Анализ безубыточности позволил выявить, что объём продаж продукции превышает значения точки безубыточности свыше, чем на 75 %, что доказывает высокую устойчивость проекта.

Анализ Монте-Карло показал, что устойчивость проекта – 100%, это говорит о том, что риски по проекту не высоки и проект стоит принимать к реализации. Проект прибыльный и имеет хороший запас финансовой прочности. В данном случае гистограмма имеет один пик – это наиболее благоприятна ситуация. В этом случае все значения показателя группируются вокруг средней величины, которая

близко к пику. Ширина пика небольшая, что подтверждает невысокую величину неопределенности для чистой приведенной стоимости. Вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости равная нулю. Следовательно, следует принимать проект к реализации.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы была спрогнозирована финансовая отчётность с проектом и без проекта. Результаты сравнены с текущими значениями.

Горизонтальный анализ актива баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» позволил выявить, что в оборотных активах бухгалтерского баланса происходит рост всех статей на конец 2022 года, особенно с проектом, что благоприятно и свидетельствует о стабильном развитии предприятия. Горизонтальный анализ пассива баланса ООО «Т2-Мобайл» показал, что в нераспределенная прибыль растёт наравне с ростом заёмных средств предприятия и кредиторской задолженности.

В результате проведённого вертикального анализа баланса предприятия ООО «Т2-Мобайл» можно сделать вывод, что его состояние улучшается с каждым годом, увеличивается мобильность активов и растёт доля собственных средств предприятия в пассивной части баланса.

Во всех рассматриваемых периодах отмечается кризисное финансовое состояние, так как собственные оборотные средства не могут быть сформированы за счёт всех источников формирования имущества (собственных и заёмных).

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Т2-Мобайл» выявил, что предприятие финансово зависимо на конец всех рассматриваемых периодов: собственных источников формирования имущества меньше половины. Коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами и маневренности активов меньше нормативов в связи с отрицательной величиной собственных оборотных средств. При этом мобильность активов растёт, что благоприятно для предприятия. В прогнозном периоде с проектом отмечаются лучшие значения показателей финансовой устойчивости.

Анализ ликвидности позволил выявить, что у предприятия отмечаются негативные значения показателей ликвидности, отсутствуют средства покрытия крат-

кросрочных обязательств, предприятие неспособно расплачиваться по своим долгам за счёт оборотных активов на конец 2019 и на конец 2022 года без проекта. В прогнозном периоде с проектом значения показателя абсолютной и промежуточной ликвидности соответствуют нормативу, что свидетельствует о достаточном количестве ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Значения всех показателей рентабельности предприятия имеют тенденцию к росту в прогнозном периоде по сравнению с текущим периодом, что позитивно характеризует состояние ООО «Г2-Мобайл» и свидетельствует о повышении эффективности деятельности. При этом в прогнозном периоде с проектом значения показателя рентабельности реализованной продукции выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта установки базовых станций в посёлке Петровский. После того, как рассчитаны показатели эффективности деятельности предприятия (показатели рентабельности), следует оценить деловую активность (оборачиваемость) предприятия.

Почти все значения показатели деловой активности предприятия ООО «Г2-Мобайл», за исключением коэффициента оборачиваемости оборотных активов собственного капитала, свидетельствуют о повышении оборачиваемости в динамике, что позитивно для предприятия. При этом в прогнозном периоде с проектом значения преимущественно выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без проекта.

В соответствии с проведёнными расчётами, предприятие в ближайшие 6 месяцев утратит свою платёжеспособность. В соответствии с результатами оценки по другой модели во всех рассматриваемых периодах предприятие имеет IV класс, значит у него высокий риск банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Однако, значение суммы баллов с проектом наибольшее, следовательно, проект улучшит финансовое состояние предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы достигнута, поставленные задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Афанасьев, М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. – М.: Финстатинформ, 2018. – 645с.
- 2 Баев, Л.А. Финансовое управление предприятием. Часть 1: Предприятие как объект финансового управления: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: ЮУрГУ, 1998. – 168с.
- 3 Баев, Л.А. Финансовое управление предприятием. Часть 2. Стратегия финансового управления: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: ЮУрГУ, 1999. – 147 с.
- 4 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять экономикой / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 453 с.
- 5 Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности / Л.А. Бернстайн. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 256 с.
- 6 Бороненкова, С.А. Экономический анализ в управлении предприятием / С.А. Бороненкова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 217 с.
- 7 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2018. – 218 с.
- 8 Бригхем, Ю. Энциклопедия финансового менеджмента / Ю. Бригхем. – М.: РАГС, Экономика, 2017. – 596 с.
- 9 Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2016. – 415 с.
- 10 Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Велби, Проспект, 2016. – 512 с.
- 11 Волкова, С.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник / Волкова С.И. – М.: Инфра-М, 2017. – 604 с.
- 12 Глухов, В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2017. – 608 с.
- 13 Илясов, Г.Г. Как улучшить финансовое состояние предприятия / Г.Г. Илясов // Финансы, 2017. – № 10. – С. 70–73.
- 14 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 232 с.

- 15 Коронавирус привёл к росту популярности телефонных звонков. – 10.04.2020.
– <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Foverclockers.ru%2Fblog%2FScorpion81%2Fshow%2F35511%2Fkoronavirus-privel-k-rostu-populyarnosti-telefonnyh-zvonkov>
- 16 Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле / Л.И. Кравченко – Минск: Высшая школа, 2017. – 415 с.
- 17 Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Д.В. Лысенко. – М.: Инфра-М, 2017. – 320 с
- 18 Максютков, А.А. Экономический анализ: учеб. пособие / А.А. Максютков. – М.: Юнити-Дана: Единство, 2017. – 543 с.
- 19 Мардан, С. Ураганный рост безработицы и закредитованность населения – все понимают, жизнь пошла другая / С. Мардан. – 04.04.2020. – <https://www.chel.kp.ru/daily/27113/4191203/>
- 20 Население России сократилось второй год подряд. – 24.01.2020. – <https://www.rbc.ru/economics/24/01/2020/5e2ac0d29a794776cb833825>
- 21 Официальный сайт ООО «Т2-Мобайл». – <https://chelyabinsk.tele2.ru>
- 22 Пласкова, Н.С. Экономический анализ: учебник / Н.С. Пласкова. – М.: ЭКС-МО, 2016. – 702 с.
- 23 Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность учебник / Ф.П. Половцева – М., Инфра-М, 2017. – 248 с.
- 24 Рейтинг сотовых операторов связи 2020 по качеству и цене. – <https://digital-wiki.com/rejting-sotovyyh-operatorov.html>
- 25 Росстат зафиксировал рост инфляции. – 25.03.2020. – <https://iz.ru/991463/2020-03-25/rosstat-zafiksiroval-rost-infliatcii>
- 26 Ставка дисконтирования. 10 современных методов расчета. – <http://finzz.ru/stavka-diskontirovaniya.html>
- 27 Центральный Банк России [Электронный ресурс] / Официальный сайт cbr.ru. Режим доступа: <https://www.cbr.ru/press/keypr/>
- 28 Чаблин, А. Ситуация в России была вполне предсказуема многие годы, но не было сделано ничего / А. Чаблин. – <https://svpressa.ru/economy/article/259939/>

- 29 Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия (вопросы методологии) / А.Д. Шеремет. – М.: Экономика, 2016. – 478 с.
- 30 Шеремет, А.Д. Финансы предприятий / А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 456 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура управления ООО «Т2-Мобайл»

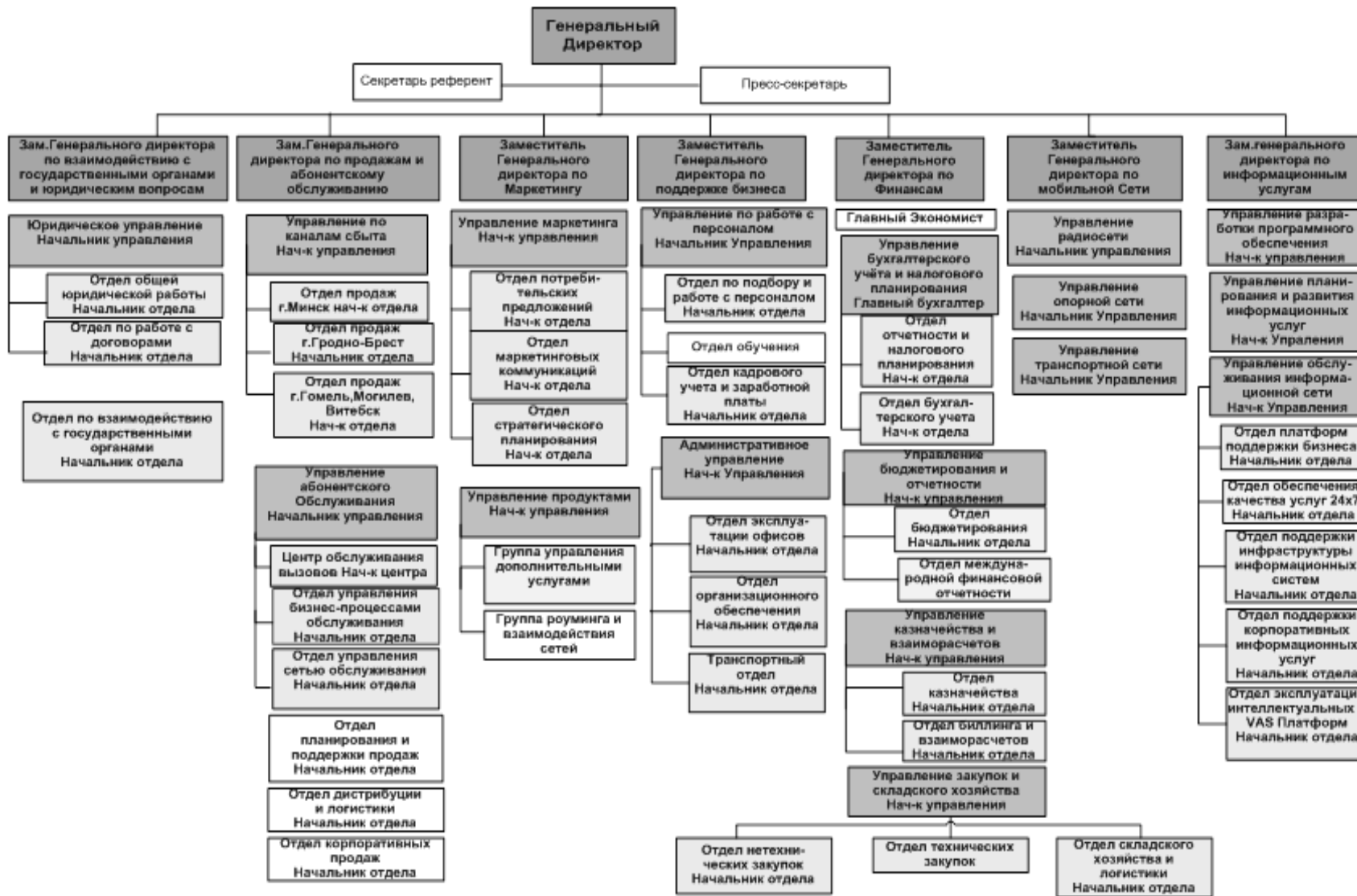


Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Т2-Мобайл»

Таблица Б.1 – Объём охвата абонентов операторами связи на российском рынке [24]

В тыс. чел.

Ранг	Компания	Абонентов в 1 кв. 2017 г.	Абонентов во 2 кв. 2017 г.	Абонентов в 4 кв. 2017 г.	Абонентов в 1 кв. 2018 г.	Абонентов в 3 кв. 2018 г.	Абонентов в 4 кв. 2018 г.	Абонентов в 1 кв. 2019 г.
1	МТС	77 300	77 800	80 000	79 000	78 500	78 300	78 100
2	МегаФон	74 500	76 600	75 620	77 300	77 200	75 450	73 270
3	Билайн (ВымпелКом)	57 600	57 400	58 310	57 000	58 800	58 160	56 300
4	Теле 2 (Т2-Мобайл)	38 400	38 900	39 000	41 000	41 100	41 600	42 200
5	МОТИВ	2 440	2 420	2 500	2 600	3 000	4 100	4 200
6	Yota (виртуальный опера- тор, сеть Мегафон)	1 700	1 800	2 110	2 500	3 000	4 000	4 000
7	Ростелеком (виртуальный оператор, сеть Теле2)	-	-	-	-	-	-	-
8	Летай (Таттелеком)	85	125	165	465	563	602	657
9	Вайнах Телеком	45	55	60	66	68	70	72
10	СберМобайл (виртуаль- ный оператор Сбербанка, сеть Теле2)	-	-	-	-	-	-	-
11	Тинькофф Мобайл (вир- туальный оператор Тинь- кофф банка, сеть Теле2)	-	-	-	-	-	-	-
12	Danусom (виртуальный оператор, сеть Теле2)	-	-	-	-	-	-	-

157

Рейтинг сотовых операторов связи в России в 2017 – 2019 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс ООО «Т2-Мобайл» за 2017 – 2019 гг.

Таблица В.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Т2-Мобайл»

В млн. руб.

Наименование статьи	на конец 2017 г.	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	123 053	125 253	140 576
Итого по разделу I	123 053	125 253	140 576
II. Оборотные активы			
Запасы	1 210	2 009	2 525
Налог на добавленную стоимость	262	334	400
Дебиторская задолженность	6 959	7 245	8 324
Финансовые вложения	0	0	44
Денежные средства	1 261	2 013	2 339
Прочие оборотные активы	128	473	983
Итого по разделу II	9 820	12 074	14 615
Баланс	132 873	137 327	155 191
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	9 328	9 328	9 328
Нераспределенная прибыль	24 064	25 749	30 252
Итого по разделу III	33 392	35 077	39 580
IV. Долгосрочные обязательства			
Заёмные средства	62 543	63 115	73 202
Итого по разделу IV	62 543	63 115	73 202
V. Краткосрочные обязательства			
Заёмные средства	12 122	13 391	14 617
Кредиторская задолженность	24 816	25 744	27 792
Итого по разделу V	36 938	39 135	42 409
Баланс	132 873	137 327	155 191

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о финансовых результатах ООО «Т2-Мобайл»

Таблица Г.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Т2-Мобайл»

В млн. руб.

Статья	За январь – декабрь 2017 год	За январь – декабрь 2018 год	За январь – декабрь 2019 год
Выручка	100 253	114 889	134 196
Себестоимость продаж	71 509	80 809	92 329
Валовая прибыль	28 744	34 080	41 867
Коммерческие расходы	17 383	19 398	22 430
Управленческие расходы	5 689	6 476	7 014
Прибыль (убыток) от продаж	5 672	8 206	12 423
Проценты к получению	0	0	7
Проценты к уплате	5 798	6 629	7 218
Прочие доходы	2 669	1 374	776
Прочие расходы	1 385	857	365
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 158	2 094	5 623
Текущий налог на прибыль	230	409	1 120
Чистая прибыль (убыток)	928	1 685	4 503

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет инвестиционных затрат

Таблица Д.1 – Расчет инвестиционных затрат

В руб.

Наименование	Работа	Материалы	Итого
Приобретение участка	50 000	–	50 000
Поиск земельного участка и заключение договора на его приобретение: – сбор информации о существующих РЭС; – определение технической возможности на установку объекта; – заключение договора на приобретение земельного участка.	50 000	–	50 000
Базовая станция	127 870	–	127 870
Полный комплект проектной документации: – проектная документация на изготовление и установку оборудования базовой станции; – проект усиления АМС при установке оборудования базовой станции; – проект ВЭС, включая необходимые согласования; – проект СЗЗ и ЗОЗ; – согласование проекта с комитетом по архитектуре, коммунальными службами, включая платежи; – проект на устанавливаемое оборудование; – проект на установку репитера.	43 596	–	43 596
Экспертиза проекта ФАУ «Главгосэкспертиза России» с учетом официальных платежей	5 000	–	5 000
Инженерно-геодезические изыскания: – инженерно-геодезические изыскания под линию внешнего электроснабжения; – инженерно-геодезические изыскания под башню (столб, опору, мачту).	35 631	–	35 631
Получение разрешения на земельный участок: – получение акта выбора границ земельного участка под строительство АМС и его согласование со всеми заинтересованными службами и органами (включая заключение Роспотребнадзора); – согласование с ВВС и Росаэро;	21 243	–	21 243

Продолжение таблицы Д.1

В руб.

Наименование	Работа	Материалы	Итого
<ul style="list-style-type: none"> – согласование места размещения объекта и утверждение акта выбора границ земельного участка под строительство в ОМС; – экспертиза культурного наследия (при необходимости); – исследование участка на карстоопасность; – изготовление межевого дела, постановка на кадастровый учет, получение кадастрового паспорта; – оповещение населения в СМИ о планируемой застройке, проведение общественных слушаний; – заключение договора приобретения земельного участка; – госпошлина за регистрацию договора покупки в УФРС; – изготовление градостроительного плана земельного участка; – получение разрешения на строительство; – изготовление технического и кадастрового паспорта построенного объекта; – изготовление схемы, отображающей расположение объекта и сетей инженерно-технического обеспечения; – получение разрешения на ввод объекта в эксплуатацию; – госпошлина за регистрацию права собственности на объект в УФРС; – согласование проекта, авиация. 	–	–	–
<p>Санитарно-эпидемиологическое заключение на проект:</p> <ul style="list-style-type: none"> – передача материалов Рабочего проекта на строительство базовой станции в управление «Роспотребнадзора», получение санитарно-эпидемиологического и экспертного заключения территориального управления «Роспотребнадзора» по материалам проектной документации (форма Р-1); – организация выезда представителей территориального управления «Роспотребнадзора» для проведения работ по измерению ЭМИ; 	22 400	–	22 400

Наименование	Работа	Материалы	Итого
– получение в Роспотребнадзоре разрешения на эксплуатацию (ф; Р-2), оформление протокола измерений, заключения и разрешения на эксплуатацию; – расчет стоимости производится за объект в целом (в стоимость работ входят услуги по получению положительного Заключения на объект в целом, включая стоимость протокола измерений, содержащего результаты измерений ЭМИ по каждой антенне, экспертизу измерений и разрешение на эксплуатацию; в цену включены услуги подрядной организации по получению положительного Заключения, стоимость Заключения, включая все необходимые платежи.	–	–	–
Строительные работы	228 212	929 223	1 157 435
Обследование площадки и установка оборудования: – труба: получение заключения промбезопасности трубы для вновь устанавливаемого оборудования, включая необходимые согласования в том числе и в «Ростехнадзоре»; – мачта, башня, труба: расчет несущей способности башни, мачты, трубы с учетом доустанавливаемого оборудования и заключение (от проектировщика), включая необходимые согласования; – здание: расчет несущей способности сооружений с выдачей заключения (от проектировщика).	228 212	929 223	1 157 435
Грунт / фундамент (только на уровне земли)	114 146	82 214	196 360
Подготовка территории: – подготовка площадки, благоустройство; – снятие и вывоз плодородного слоя; – отсыпка территории щебнем.	9 660	–	9 660
Фундамент АМС	33 423	56 669	90 091
Фундамент постройки	1 958	4 545	6 504
Заземление и молнезащита	5 000	4 000	9 000
Строительство подъездного пути	44 775	–	44 775
Ограждение	15 330	21 000	36 330
Несущая антенна (только зеленые участки поля)	179 641	298 708	478 349
Сборка, монтаж, включая трубостойки АМС	162 141	268 708	430 849

Продолжение таблицы Д.1

В руб.

Наименование	Работа	Материалы	Итого
Защита от падения	10 000	30 000	40 000
Доставка конструкции до места строительства	7 500	–	7 500
Аппаратная	7 890	194 601	202 491
Фабричный контейнер, термошкаф	2 708	42 316	45 024
Транспортировка фабричного контейнера, термошкафа	2 000	–	2 000
Разгрузочная рама, якоря, 19-дюймовая стойка	14 327	–	14 327
Аренда крана при монтаже	4 165	–	4 165
Монтаж системы питания базовой станции (стойка питания)	3 383	135 584	138 967
Установка и подключение АКБ БС	2 068	56 886	58 954
Установка дополнительного кондиционера	12546	1 200	13 746
Внутренняя электрика, щит учета, заземление	2 439	2 131	4 570
Молниезащита для крышевых базовых станций	7 000	8 738	15 738
ОПС, огнетушители	0	5 000	5 000
Телекоммуникации / радио	134 525	469 930	604 455
Панельные антенны, изоляция; монтаж	23 166	187 731	210 897
Tower mounted amplifier – усилитель Rx сигнала, монтируемый совместно с АФУ	1 344	–	1 344
Материалы и работы по монтажу RRU, фидерной трассы, заземления, джамперы	65 681	27 680	93 361
Трубостойки / крышная АМС (горячеоцинкованные и окрашенные, включая трубостойки), включая лестницы, заспинное ограждение, материалы заземления	12 956	21 146	34 102
Наружный кабель рост, ледозащита; горизонтальные и вертикальные фидерные мосты и опоры под них, включая бетонирование; ледозащита	154	213	367
Оптический кабель между главным модулем и RRU, SFP; Монтаж, материалы, крепеж	31 224	233 160	264 384
Управление проектами (накладные расходы, страхование и т.д.)	106 905	191 760	298 665
Присоединение к электросетям (официальные платежи)	12 000	5 000	17 000
Строительство линии ВЭС согласно ТУ, включая материалы и обременения, подключение ЩУ	19 880	51 760	71 640

Окончание таблицы Д.1

В руб.

Наименование	Работа	Материалы	Итого
КТП (комплектная трансформаторная подстанция) устанавливается для необходимости снятия напряжения из высоковольтных линий	27 025	52 135	79 160
Легализация подключения к точке электропитания: – справка из пожарной инспекции по запросу; – согласование ТУ на отпуск мощности у сетевой организации; – получение ТУ на присоединение у арендодателя или сетевой организации; – согласование ТУ арендодателя с сетевой организацией; – получение разрешения на временное подключение – проведение электроизмерений и испытаний электроустановки (протокол измерений); – получение акта электромонтажных работ (акт о выполнении технических условий, акт выполнения балансового разграничения); – получение акта допуска электроустановки в эксплуатацию; – заключение договора на электроснабжение; – получение разрешения на включение.	24 213	–	24 213
Стоимость транспортного оборудования РРЛ/ТСU/МВН-router, включая материалы, используемые для монтажа	18 787	82 865	101 652
НW лицензии для запуска оборудования	5 000	–	5 000
Итого	949 189	2 166 436	3 115 625

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Календарный план

Таблица Е.1 – Календарный план

Наименование этапа	Длительность, в днях	Дата начала	Дата окончания	Стоимость этапа, в руб.
Преинвестиционный этап				
Анализ целесообразности установки базовой станции в посёлке «Петровский»	15	01.01.2020	15.01.2020	–
Сбор коммерческих предложений от потенциальных контрагентов по поставке оборудования	16	16.01.2020	31.01.2020	–
Поиск земельного участка	16	16.01.2020	31.01.2020	–
Поиск контрагентов по другим статьям инвестиционных затрат	16	16.01.2020	31.01.2020	–
Выбор контрагентов	10	01.02.2020	10.02.2020	–
Заключение протокола о намерениях на сотрудничество с контрагентами	4	11.02.2020	14.02.2020	–
Определение основных статей доходов и расходов по проекту	11	15.02.2020	25.02.2020	–
Анализ источников финансирования проекта	4	26.02.2020	29.02.2020	–
Расчёт ставки дисконтирования	4	01.03.2020	04.03.2020	–
Составление бизнес-плана проекта на установку базовой станции в посёлке «Петровский»	11	05.03.2020	15.03.2020	–
Имитационное моделирование проекта в среде «Project Expert»	5	16.03.2020	20.03.2020	–
Инвестиционный этап				
Поиск земельного участка и заключение договора на его приобретение	11	21.03.2020	31.03.2020	50 000
Получение полного комплекта проектной документации	30	01.04.2020	30.04.2020	43 596
Проведение экспертизы проекта ФАУ «Главгосэкспертиза России» с учетом официальных платежей	5	01.05.2020	05.05.2020	5 000

Продолжение таблицы Е.1

Наименование этапа	Длительность, в днях	Дата начала	Дата окончания	Стоимость этапа, в руб.
Проведение инженерно-геодезических изысканий	23	06.05.2020	28.05.2020	35 631
Получение разрешения на земельный участок, получение разрешения на ввод объекта в эксплуатацию	10	29.05.2020	07.06.2020	21 243
Получение санитарно-эпидемиологического заключения на проект	4	08.06.2020	11.06.2020	22 400
Обследование площадки и установка оборудования, проведение строительных работ	31	12.06.2020	12.07.2020	1 157 435
Подготовка территории	3	13.07.2020	15.07.2020	9 660
Строительство фундамента АМС	11	16.07.2020	26.07.2020	90 091
Строительство фундамента постройки	5	27.07.2020	31.07.2020	6 504
Заземление и молнезащита	5	01.08.2020	05.08.2020	9 000
Строительство подъездного пути	5	06.08.2020	10.08.2020	44 775
Строительство ограждения	5	06.08.2020	10.08.2020	36 330
Сборка, монтаж, включая трубостойки АМС	21	11.08.2020	31.08.2020	430 849
Организация защиты от падения	10	01.09.2020	10.09.2020	40 000
Доставка конструкции до места строительства	10	11.09.2020	20.09.2020	7 500
Строительство аппаратной	31	21.09.2020	21.10.2020	202 491
Монтаж телекоммуникаций и радио, включая стоимость материалов	15	22.10.2020	05.11.2020	604 455
Присоединение к электросетям (официальные платежи)	11	06.11.2020	16.11.2020	17 000
Строительство линии ВЭС согласно ТУ, включая материалы и обременения, подключение ЩУ	11	17.11.2020	27.11.2020	71 640
Установка КТП для снятия напряжения с высоковольтных линий	6	28.11.2020	03.12.2020	79 160
Легализация подключения к точке электропитания	9	04.12.2020	12.12.2020	24 213

Продолжение таблицы Е.1

Наименование этапа	Длительность, в днях	Дата начала	Дата окончания	Стоимость этапа, в руб.
Монтаж транспортного оборудования РРЛ/ТСU/МВН-router, включая материалы	11	13.12.2020	23.12.2020	101 652
Приобретение НW-лицензии для запуска оборудования	11	13.12.2020	23.12.2020	5 000
Настройка оборудования на оказание услуг по новому тарифу	8	24.12.2020	31.12.2020	–
Эксплуатационный этап				
Оказание услуг связи по тарифу «Петровский»	729	01.01.2021	31.12.2022	–

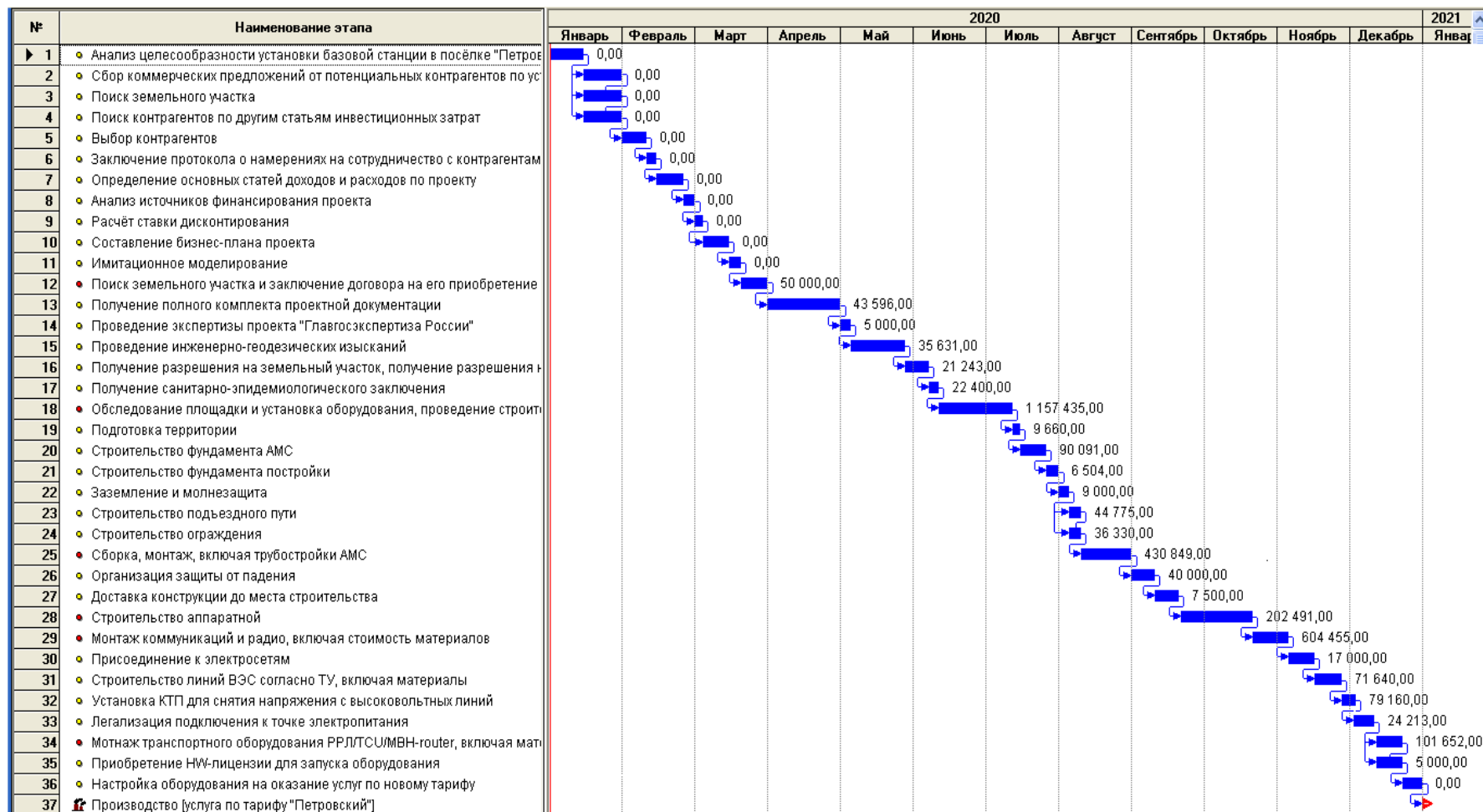


Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Рисунок Ж.1 – Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Значения β -коэффициентов для отраслей

Сектор	Отрасли, входящие в сектор	Коэффициент β
Сырье и материалы (Basic materials)	Химическая, горная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная промышленность, металлургия	0,83
Тяжелая промышленность (Capital goods)	Аэрокосмическая, оборонная промышленность, тяжелое машиностроение, строительство промышленных объектов и производство стройматериалов	0,69
Производство товаров циклического спроса (Consumer cyclical)	Автомобилестроение, текстильная, мебельная промышленность, производство одежды, аудио и видеоаппаратуры, ювелирное дело	1,03
Производство товаров потребительского нециклического спроса (Consumer non cyclical)	Пищевая, рыбная, табачная промышленность, производство алкогольных и безалкогольных напитков, сопутствующих товаров	0,23
Энергетическое сырье (Energy)	Угольная, нефтяная и газовая промышленность	0,55
Финансовые институты (Financial)	Банки, страховые и инвестиционные компании	0,81
Здравоохранение (Healthcare)	Фармацевтическая промышленность, биотехнология, медицина: обслуживание населения и производство аппаратуры	0,49
Услуги (Services)	Реклама, массмедиа, городское хозяйство, общественное питание, казино, школы, торговля	1,01
Высокие технологии (Technologies)	Телекоммуникации, компьютерная индустрия, программирование, производство научно-технической аппаратуры	2,02
Транспорт (Transportation)	Авто-, авиа-, железнодорожный и водный транспорт	0,66
Коммунальное хозяйство и энергетика (Utilities)	Электро-, газо- и водоснабжение	0,23

Рисунок И.1 – Отраслевые значения β -коэффициентов по некоторым отраслям экономики

	1кв. 2020г.	2кв. 2020г.	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	2022 год
▶ Валовый объем продаж					1837500,00	1837500,00	1837500,00	1837500,00	7350000,00
Потери									
Налоги с продаж									
Чистый объем продаж					1837500,00	1837500,00	1837500,00	1837500,00	7350000,00
Материалы и комплектующие					220500,00	220500,00	220500,00	220500,00	882000,00
Сдельная зарплата					85995,00	85995,00	85995,00	85995,00	343980,00
Суммарные прямые издержки					306495,00	306495,00	306495,00	306495,00	1225980,00
Валовая прибыль					1531005,00	1531005,00	1531005,00	1531005,00	6124020,00
Налог на имущество	52,08	156,25	6786,99	10074,29	10040,67	8456,68	6872,70	5288,72	6841,91
Административные издержки					500,00	500,00	500,00	500,00	2000,00
Производственные издержки					5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	20000,00
Маркетинговые издержки					10937,50	10937,50	10937,50	10937,50	43750,00
Зарплата административного персонала					23400,00	23400,00	23400,00	23400,00	93600,00
Зарплата производственного персонала					31200,00	31200,00	31200,00	31200,00	124800,00
Зарплата маркетингового персонала					15600,00	15600,00	15600,00	15600,00	62400,00
Суммарные постоянные издержки					86637,50	86637,50	86637,50	86637,50	346550,00
Амортизация			98329,47	216482,15	287997,02	287997,02	287997,02	287997,02	837176,47
Проценты по кредитам									
Суммарные непроизводственные издержки			98329,47	216482,15	287997,02	287997,02	287997,02	287997,02	837176,47
Другие доходы									
Другие издержки		106558,33	203216,67	164177,50					
Убытки предыдущих периодов					20145,84	20145,84	20145,84	20145,84	80583,37
Прибыль до выплаты налога	-52,08	-106714,58	-308333,13	-390733,93	1146329,81	1147913,80	1149497,78	1151081,76	4933451,62
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль									
Прибыль от курсовой разницы									
Налогооблагаемая прибыль					1126183,97	1127767,95	1129351,94	1130935,92	4852868,25
Налог на прибыль					225236,79	225553,59	225870,39	226187,18	970573,65
Чистая прибыль	-52,08	-106714,58	-308333,13	-390733,93	921093,02	922360,21	923627,39	924894,58	3962877,97

План прибылей и убытков по проекту

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Рисунок К.1 – План прибылей и убытков по проекту

	1кв. 2020г.	2кв. 2020г.	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	2022 год
▶ Поступления от продаж					2205000,00	2205000,00	2205000,00	2205000,00	8820000,00
Затраты на материалы и комплектующие					282240,00	264600,00	264600,00	264600,00	1058400,00
Затраты на сдельную заработную плату					70560,00	66150,00	66150,00	66150,00	264600,00
Суммарные прямые издержки					352800,00	330750,00	330750,00	330750,00	1323000,00
Общие издержки					19725,00	19725,00	19725,00	19725,00	78900,00
Затраты на персонал					54000,00	54000,00	54000,00	54000,00	216000,00
Суммарные постоянные издержки					73725,00	73725,00	73725,00	73725,00	294900,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги									
Доходы по краткосрочным ценным бумагам									
Другие поступления									
Другие выплаты									
Налоги		52,08	156,25	6786,99	196241,95	506084,82	590378,97	589111,78	2388448,89
Кэш-фло от операционной деятельности		-52,08	-156,25	-6786,99	1582233,05	1294440,18	1210146,03	1211413,22	4813651,11
Затраты на приобретение активов	50000,00	1121265,16	669509,84	706107,00					
Другие издержки подготовительного периода		127870,00	243860,00	197013,00					
Поступления от реализации активов									
Приобретение прав собственности (акций)									
Продажа прав собственности									
Доходы от инвестиционной деятельности									
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-50000,00	-1249135,16	-913369,84	-903120,00					
Собственный (акционерный) капитал									
Займы									
Выплаты в погашение займов									
Выплаты процентов по займам									
Лизинговые платежи									
Выплаты дивидендов									
Кэш-фло от финансовой деятельности									
Баланс наличности на начало периода	3200000,00	3150000,00	1900812,76	987286,67	77379,68	1659612,72	2954052,90	4164198,93	5375612,15
Баланс наличности на конец периода	3150000,00	1900812,76	987286,67	77379,68	1659612,72	2954052,90	4164198,93	5375612,15	10189263,25

ПРИЛОЖЕНИЕ Л
 Кэш-фло

Рисунок Л.1 – Кэш-фло

	1 кв. 2020г.	2 кв. 2020г.	3 кв. 2020г.	4 кв. 2020г.	1 кв. 2021г.	2 кв. 2021г.	3 кв. 2021г.	4 кв. 2021г.	2022 год
▶ Денежные средства	3150000,00	1900812,76	987286,67	77379,68	1659612,72	2954052,90	4164198,93	5375612,15	10189263,25
Счета к получению									
Сырье, материалы и комплектующие									
Незавершенное производство									
Запасы готовой продукции					19110,00	19110,00	19110,00	19110,00	19110,00
Банковские вклады и ценные бумаги									
Краткосрочные предоплаченные расходы	8281,25	29488,75	256407,18	285955,38					
Суммарные текущие активы	3158281,25	1930301,51	1243693,84	363335,05	1678722,72	2973162,90	4183308,93	5394722,15	10208373,25
Основные средства	41666,67	41666,67	1437044,83	2345642,83	2345642,83	2345642,83	2345642,83	2345642,83	41666,67
Накопленная амортизация			98329,47	314811,62	602808,64	890805,66	1178802,68	1466799,70	
Остаточная стоимость основных средств:	41666,67	41666,67	1338715,36	2030831,22	1742834,19	1454837,17	1166840,15	878843,13	41666,67
Земля	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67
Здания и сооружения									
Оборудование			1297048,69	1989164,55	1701167,53	1413170,51	1125173,49	837176,47	
Предоплаченные расходы									
Другие активы									
Инвестиции в основные фонды		1121265,16	202491,00						
Инвестиции в ценные бумаги									
Имущество в лизинге									
СУММАРНЫЙ АКТИВ	3199947,92	3093233,33	2784900,20	2394166,27	3421556,92	4428000,07	5350149,08	6273565,28	10250039,92
Отсроченные налоговые платежи					106297,63	190380,58	188902,19	187423,81	201020,48
Краткосрочные займы									
Счета к оплате									
Полученные авансы									
Суммарные краткосрочные обязательства					106297,63	190380,58	188902,19	187423,81	201020,48
Долгосрочные займы									
Обыкновенные акции									
Привилегированные акции									
Капитал внесенный сверх номинала									
Резервные фонды									
Добавочный капитал									
Нераспределенная прибыль	3199947,92	3093233,33	2784900,20	2394166,27	3315259,29	4237619,49	5161246,89	6086141,47	10049019,44
Суммарный собственный капитал	3199947,92	3093233,33	2784900,20	2394166,27	3315259,29	4237619,49	5161246,89	6086141,47	10049019,44
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	3199947,92	3093233,33	2784900,20	2394166,27	3421556,92	4428000,07	5350149,08	6273565,28	10250039,92

Рисунок М.1 – Бухгалтерский баланс по проекту

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Прогнозный бухгалтерский баланс

Таблица Н.1 – Прогнозный бухгалтерский баланс без проекта

В тыс. руб.

Наименование статьи	На конец 2019 г.	Коэффициент динамики	На конец 2020 г.	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.
Актив					
I. Внеоборотные активы					
Основные средства	140 576	1,07	149 297	159 055	167 397
Итого по разделу I	140 576	-	149 297	159 055	167 397
II. Оборотные активы					
Запасы	2 525	1,46	3 683	5 372	6 835
Налог на добавленную стоимость	400	1,24	494	611	756
Дебиторская задолженность	8 324	1,10	9 115	9 981	10 929
Финансовые вложения	44	1,00	44	44	44
Денежные средства	2 339	1,38	3 226	4 449	6 136
Прочие оборотные активы	983	1,00	983	983	983
Итого по разделу II	14 615	-	17 545	21 440	25 683
Баланс	155 191	-	166 842	180 495	193 080
Пассив					
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	9 328	1,00	9 328	9 328	9 328
Нераспределенная прибыль	30 252	-	35 659	42 564	50 853
Итого по разделу III	39 580	-	44 987	51 892	60 181
IV. Долгосрочные обязательства					
Заёмные средства	73 202	1,08	76 386	79 840	80 585
Итого по разделу IV	73 202	-	76 386	79 840	80 585
V. Краткосрочные обязательства					
Заёмные средства	14 617	1,10	16 051	17 626	19 356
Кредиторская задолженность	27 792	1,06	29 417	31 137	32 958
Итого по разделу V	42 409	-	45 468	48 763	52 314
Баланс	155 191	-	166 842	180 495	193 080

Таблица Н.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс по проекту

В тыс. руб.

Наименование	На конец 2020 г.	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	2 031	879	42	2 031
Итого по разделу I	2 031	879	42	2 031
II. Оборотные активы				
Запасы	0	19	19	0
Налог на добавленную стоимость	286	0	0	286
Дебиторская задолженность	0	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0	0
Денежные средства	77	5 376	10 189	77
Прочие оборотные активы	0	0	0	0
Итого по разделу II	363	5 395	10 208	363
Баланс	2 394	6 274	10 250	2 394
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	2 394	6 086	10 049	2 394
Итого по разделу III	2 394	6 086	10 049	2 394
IV. Долгосрочные обязательства				
Заёмные средства	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства				
Заёмные средства	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	0	188	201	0
Итого по разделу V	0	188	201	0
Баланс	2 394	6 274	10 250	2 394

Таблица Н.3 – Прогнозный бухгалтерский баланс с проектом

В тыс. руб.

Наименование	На конец 2020 г.	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	151 328	159 934	167 439	151 328
Итого по разделу I	151 328	159 934	167 439	151 328
II. Оборотные активы				
Запасы	3 683	5 391	6 854	3 683
Налог на добавленную стоимость	780	611	756	780
Дебиторская задолженность	9 115	9 981	10 929	9 115
Финансовые вложения	44	44	44	44
Денежные средства	3 303	9 825	16 325	3 303
Прочие оборотные активы	983	983	983	983
Итого по разделу II	17 908	26 835	35 891	17 908
Баланс	169 236	186 769	203 330	169 236
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	9 328	9 328	9 328	9 328
Нераспределенная прибыль	38 053	48 650	60 902	38 053
Итого по разделу III	47 381	57 978	70 230	47 381
IV. Долгосрочные обязательства				
Заёмные средства	76 386	79 840	80 585	76 386
Итого по разделу IV	76 386	79 840	80 585	76 386
V. Краткосрочные обязательства				
Заёмные средства	16 051	17 626	19 356	16 051
Кредиторская задолженность	29 417	31 325	33 159	29 417
Итого по разделу V	45 468	48 951	52 515	45 468
Баланс	169 236	186 769	203 330	169 236

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Прогнозный отчет о финансовых результатах

Таблица П.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах без проекта

В тыс. руб.

Показатели	За 2019 г.	Коэффициент динамики	За 2020 г.	За 2021 г.	За 2022 г.
Выручка	100 253	114 889	134 196	1,16	155 267
Себестоимость	71 509	80 809	92 329	1,14	107 414
Валовая прибыль	28 744	34 080	41 867	-	47 853
Коммерческие расходы	17 383	19 398	22 430	1,14	25 483
Управленческие расходы	5 689	6 476	7 014	1,11	7 790
Прибыль (убыток) от продаж	5 672	8 206	12 423	-	14 580
Проценты к получению	0	0	7	1,00	7
Проценты к уплате	5 798	6 629	7 218	1,12	8 056
Прочие доходы	2 669	1 374	776	0,54	419
Прочие расходы	1 385	857	365	0,52	191
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 158	2 094	5 623	-	6 759
Текущий налог на прибыль	230	409	1 120	-	1 352
Чистая прибыль	928	1 685	4 503	-	5 407

Таблица П.2 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах по проекту

В тыс. руб.

Показатели	За 2020 г.	За 2021 г.	За 2022 г.
Выручка	0	7 350	7 350
Себестоимость продаж	332	2 634	2 295
Валовая прибыль	-332	4 716	5 055
Коммерческие расходы	0	106	106
Управленческие расходы	0	96	96
Прибыль (убыток) от продаж	-332	4 514	4 853
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0
Прочие расходы	474	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	-806	4 514	4 853
Текущий налог на прибыль	0	903	971
Чистая прибыль	-806	3 611	3 882

Таблица П.3 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах с проектом

В тыс. руб.

Показатели	За 2020 г.	За 2021 г.	За 2022 г.
Выручка	155 267	186 998	215 206
Себестоимость продаж	107 746	127 189	147 328
Валовая прибыль	47 521	59 808	67 878
Коммерческие расходы	25 483	29 057	32 998
Управленческие расходы	7 790	8 749	9 707
Прибыль (убыток) от продаж	14 248	22 002	25 173
Проценты к получению	7	7	7
Проценты к уплате	8 056	8 991	10 035
Прочие доходы	419	226	122
Прочие расходы	665	100	52
Прибыль (убыток) до налогообложения	5 953	13 144	15 215
Текущий налог на прибыль	1 352	2 629	3 043
Чистая прибыль	4 601	10 515	12 172

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Сетевой график проекта



Рисунок Р.1 – Сетевой график проекта