МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

_____/ _____ /

«_____» _____2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /

«_____» _____2020 г.

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2020. ХХХ. ВКР

Руководитель ВКР доцент, к.э.н.

_____/ Шикина С.А./

«_____» _____2020 г.

Автор

студент группы ЭУ – 549

_____/ Доленко А.А./

«_____» _____2020 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н.

_____/ Голованов Е.Б. /

«_____» _____2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Доленко А.А. «Разработка стратегии развития в целях повышения экономической безопасности компании (на примере ПАО «Мегафон»). – Челябинск: ЮУрГУ (НИУ), ЭУ–549, 2020. 147 с., 42 ил., 21 табл., библиогр. список 32 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработать стратегию развития для компании ПАО «Мегафон» в целях повышения ее экономической безопасности.

Объект исследования: телекоммуникационная компания ПАО «Мегафон».

Работа состоит из четырех разделов.

В первом разделе представлен выбор стратегического развития как основы экономической безопасности деятельности компании.

Во втором разделе приводятся анализ внешней среды организации ООО «ПАО «Мегафон».

В третьем разделе проводится анализ внутренней среды и выявление «угроз» экономической безопасности ПАО «Мегафон».

В четвертом разделе проведена разработка инвестиционного предложения «Цифровая управляющая компания» для улучшения финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Мегафон».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….. 7
1 ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ КАК ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ……..… 10
1.1Стратегия как основной элемент экономической безопасности государства…… 10
1.2 Стратегия как основной элемент экономической безопасности управления компанией…… 12
1.3 Стратегия как основной элемент экономической безопасности управления компанией…….. 15
2 АНАЛИЗ ПАО «МЕГАФОН»...…… 23
2.1 Характеристика ПАО «Мегафон»…….. 23
2.2 Характеристика рынка сотовой связи…… 25
3 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «МЕГАФОН»……. 36
3.1 Агрегированный баланс……. 36
3.2 Определение ликвидности баланса…… 37
3.3 Расчет показателей ликвидности…… 41
3.4 Оценка эффективности функционирования организации……... 44
3.5 SWOT-анализ ПАО «Мегафон»……. 53
4 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ «ЦИФРОВАЯ УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ» ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «МЕГАФОН»……. 56
4.1 Описание инвестиционного предложения…….. 56
4.2 Затраты на внедрение предложения……. 63
4.3 Обоснование эффективности инвестиционного предложения…….. 67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….. 75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…….. 77
ПРИЛОЖЕНИЯ……. 80
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций…… 80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерская отчетность…… 88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы. В настоящее время сфера телекоммуникационных услуг проникла во все аспекты экономической деятельности, а также в жизнедеятельность жителей России.

Важность телекоммуникаций также подтверждается тем чтов принятых государством программах, рынку телекоммуникационных услуг уделено большое значение,к примеру, в Государственной Программе «Информационное общество (2011 – 2020 гг.)» или в Федеральной целевой программе «Развитие телерадиовещания на 2009 – 2020 гг.».

Объект исследования: телекоммуникационная компания ПАО «Мегафон».

«МегаФон» – это ведущий российский оператор мобильной связи, лидер в области мобильной передачи. Он стал первым в России, запустившим в коммерческую эксплуатацию сеть 3G, а с 2014 г. – сеть 4G. Приоритетной задачей компания ставит формировании следующего стандарта связи под названием 5G.

Предметом исследования является разработка инвестиционного предложенияв рамках создания стратегии развития ПАО «Мегафон», для повышения экономической безопасности.

Целью работы является разработка стратегии компании ПАО «Мегафон» в целях повышения экономической безопасности. Для осуществления данной цели необходимо решить следующие задачи:

1) провести внешний и внутренний анализ компании ПАО «Мегафон»;

2) систематизировать основные группы внутренних и внешнихрисков;

3) разработать инвестиционное предложение в рамках формирования стратегии развития ПАО «Мегафон» в целях повышения экономической безопасности.

Научная новизна заключается в анализе особенностей инновационного развития телекоммуникационной отрасли.

Рынок телекоммуникаций, за последние 10 лет, стал одним из самых быстрорастущих рынков в России. Из чего можно сделать вывод, что ориентация на

инновационное развитие, является необходимым элементов для развития рынка и быстрого роста компании в телекоммуникационной отрасли.

В качестве основы используются теоретические и методологические исследования отечественных и зарубежных экономистов.

Информационной базой являются, нормативная документация, положение по учетной политике предприятия, а также финансовая отчетность, бюджет и другие фактическими данными о деятельности ПАО «Мегафон» и ее конкурентов.

Методы. В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы:

1) методы системного анализа;

2) методы факторного анализа;

3) методы сравнения;

4) методы наблюдения;

5) математические методы.

Структура. Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, четыре главы основной части, заключение и библиографический список.

Во введении обоснована актуальность темы выпускной квалификационной работы, обозначен объект, предмет, цель и задачи исследования, рассмотрена теоретическая и информационная база исследования, а также обозначены методы проведения исследования и описана структура выпускной квалификационной работы.

Первая глава выпускной квалификационной работы включает в себя раскрытие теоретической основы выбора стратегии развития как основы экономической безопасности компании. Дается понятие и рассматривается сущность стратегии на уровне государства и компании, а также определяется значение инновации в рамках телекоммуникационной отрасли.

Вторая глава включат в себя общую характеристику объекта исследования и проводится анализ внешней среды предприятия.

В третьей главе выпускной квалификационной работы проводится анализ финансово-экономической деятельности предприятия, включая анализ бухгалтер-

ского баланса, показателей, характеризующих состояние внутренней среды предприятия, а также SWOT-анализ деятельности предприятия.

Четвёртая глава исследования включает в себя разработку инвестиционного предложения по улучшению финансово хозяйственной деятельности ПАО «Мегафон».

Заключение выпускной квалификационной работы предусматривает в себе приведение основных выводов по результатам проведённого исследования.

1 ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ КАК ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Стратегия как основной элемент экономической безопасности государства

Для определения стратегии как основного элемента экономической безопасности сначала нужно разобраться в том, что на самом деле подразумевает под собой экономическая безопасность. Для начала рассмотрим определение экономической безопасности в масштабах государств, определение которого закреплено в указе президента № 208 от 29.04.1996 и № 208 от 13.05.2017.

Указа президента № 208 от 13.05.2017 гласит, что: «Экономическая безопасность – состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации» [1, с.26].

Важнейшими элементами, составляющими экономическую безопасность, являются: энергетическая, финансовая, военная, оборонно-промышленная, продовольственная информационная безопасность.

Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации включает три основных раздела:

1) угрозы экономической безопасности РФ;

2) меры и механизмы экономической политики, направленные на обеспечение экономической безопасности;

3) цель государственной стратегии экономической безопасности, а также объекты государственной стратегии экономической безопасности.

Указ президента № 208 от 13.05.2017 гласит:

«Цель Государственной стратегии – обеспечение такого развития экономики, при котором создались бы приемлемые условия для жизни и развития личности, социально-экономической и военно-политической стабильности общества и со-

хранения целостности государства, успешного противостояния влиянию внутренних и внешних угроз».

Так же Указ президента № 208 от 13.05.2017 гласит:

«Реализация Государственной стратегии должна создать необходимые условия для достижения общих целей национальной безопасности». Государственной стратегия должна обеспечить:

1) защиту гражданских прав населения, повышение уровня и качества его жизни, гарантирующих социальный мир в стране и спокойствие в обществе;

2) эффективное решение внутренних политических, экономических и социальных задач исходя из национальных интересов;

3) активное влияние на процессы в мире, затрагивающие национальные интересы России.

Исходя из пунктов, перечисленных выше, можно сделать вывод, что выявление возможных угроз экономической безопасности и разработка мер по их предотвращению имеют первостепенное значение в системе обеспечения экономической безопасности РФ.

Наиболее вероятными угрозами экономической безопасности РФ являются:

1) увеличение имущественной дифференциации населения и повышение уровня бедности, что ведет к нарушению социального мира и общественного согласия;

2) ослабление российской экономики, вызванное различными факторами;

3) увеличение темпов неравномерного социально-экономического развития регионов;

4) криминализация общества и рост сектора теневой экономики.

Механизмы и стратегииэкономической политики, которые разрабатываются на федеральном и региональном уровнях, должны быть направлены на предотвращение внутренних и внешних угроз экономической безопасности РФ.

1.2 Стратегия как основной элемент экономической безопасности управления компанией

Из определения экономической безопасности, которое закреплено в законодательстве Российской Федерации об экономической безопасности государства, можно сформулировать определение экономической безопасности компании.

Экономическая безопасность компании – это максимально эффективное использования ресурсов для ликвидации угроз и обеспечения стабильного функционирования компании. Классификация угрозы экономической безопасности организации представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация угроз экономической безопасности организации

Характер угрозы	Виды угроз
По источнику возникновения	внешние – угрозы политические, экономические и другие; внутренние – угрозы, связанные с персоналом, оборудованием и другие
По степени возникновения	вероятностные – угрозы, предотвратить которые невозможно; маловероятные – угрозы минимальны или равны нулю; достаточно вероятные – угрозы, которые рано или поздно наступят
По степени тяжести последствий	высокая степень; значительная степень; средняя степень; низкая степень
По виду ущерба	прямой ущерб; упущенная выгода
По степени вероятности	реальные угрозы, оказывающие воздействие на деятельность организации; потенциальные угрозы, которые могут появиться, в зависимости от действий организации
По характеру негативных воздействий	объективные – угрозы, возникающие без участия предприятия либо его работников; субъективные – угрозы, неэффективного функционирования предприятия и его персонала

На рисунке 1.1 наглядно продемонстрирована классификация угроз экономической безопасности.

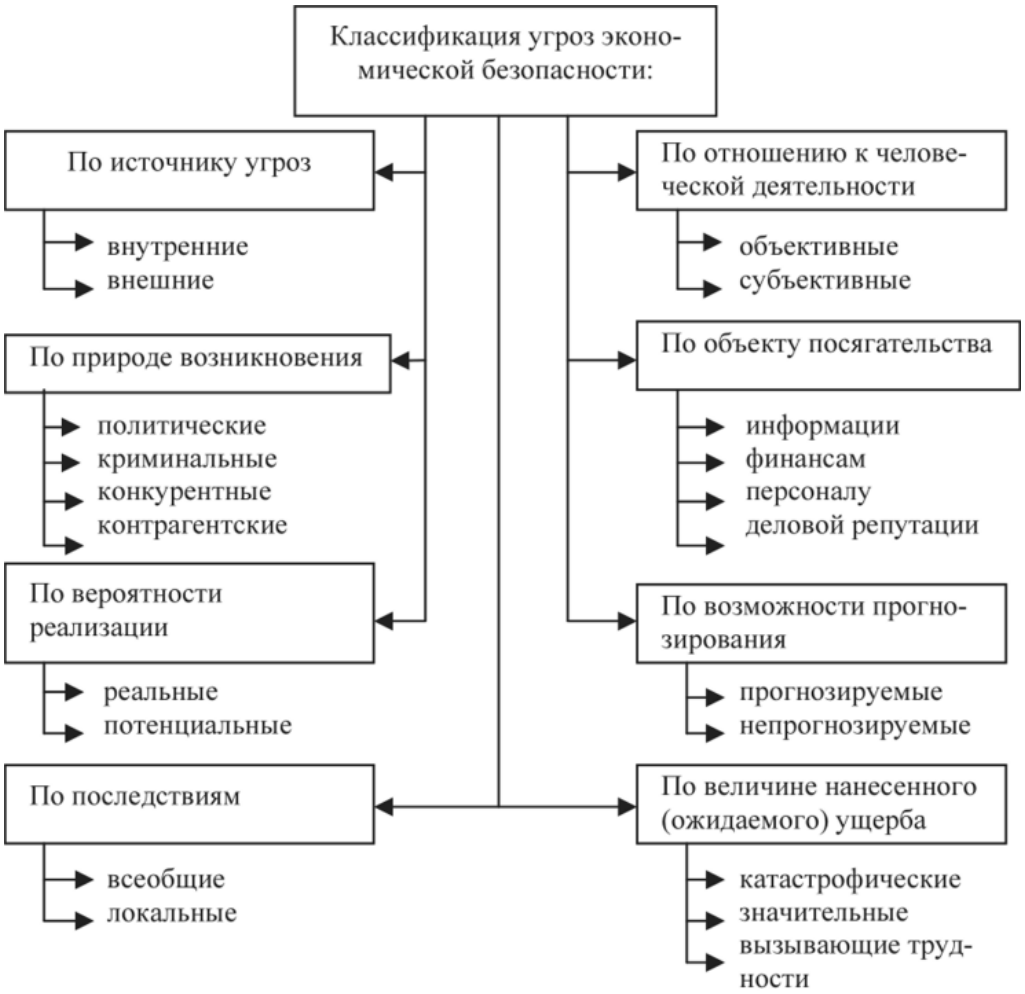


Рисунок 1.1 – Классификация угроз экономической безопасности организации

Всю совокупность угроз экономической безопасности можнопредставить в виде структуры, в которой все взаимосвязано. При наступлении одной угрозы, вследствие их взаимосвязи будетусиленно общее негативное воздействие на деятельность компании.

Если предприятие хочет достичь максимально высокого уровня экономической безопасности, оно должно следить за обеспечением безопасности основных функциональных составляющих системы.

«Функциональные составляющие экономическая безопасность предприятия – это совокупность основных направлений его экономической безопасности, существенно отличающихся друг от друга по своему содержанию» [2, с.165].

Выделяют следующие направления экономической безопасности предприятия:

1) кадровую;
2) интеллектуальную;
3) экологическую;
4) финансовую;
5) политико-правовую;
6) информационную;
7) силовую.

В разработке стратегии организации существуют шесть этапов, этот процесс является замкнутой системой. На рисунке 1.2 представлены основные этапы стратегического управления.

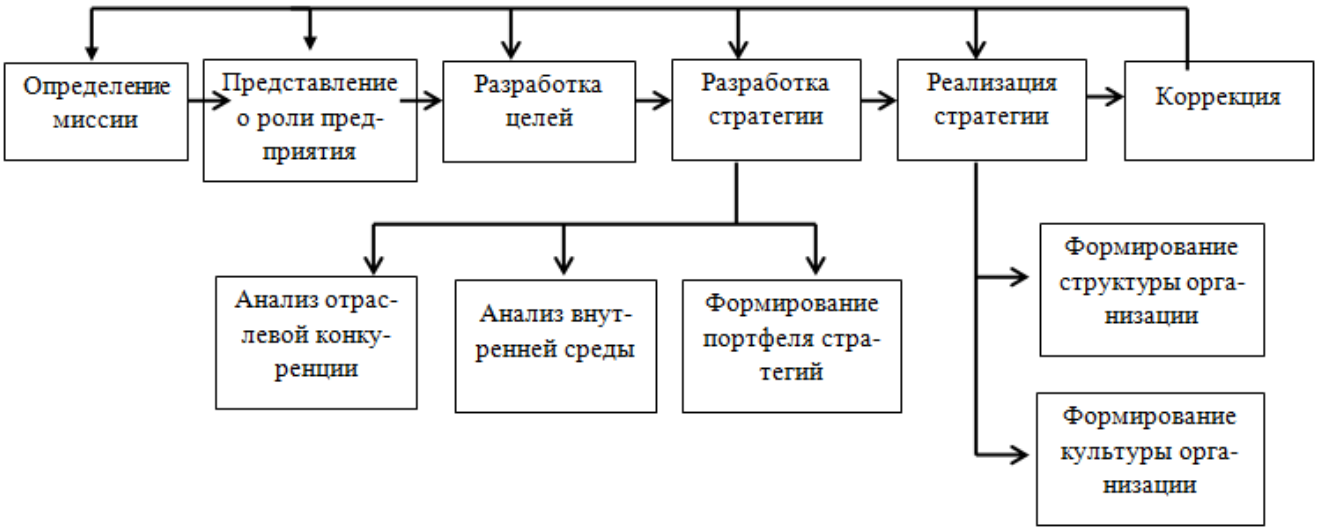


Рисунок 1.2 – Основные этапы цикла стратегического управления

Цикл стратегического управления представленный на рисунке 1.2 состоит из шести этапов:

1) определение миссии организации;
2) представление о роли предприятия;
3) разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
4) разработка стратегии организации;

5) реализация разработанной стратегии;

6) коррекция предыдущих этапов.

Этап разработки стратегии, так же состоит из:

1) анализ внешней среды;

2) анализ внутренней среды организации, ее преимущества, недостатки, сильные и слабые стороны;

3) формирование портфеля стратегии.

Исходя из своего экономического положения, организация выбирает и развивает наиболее ей подходящую стратегию.

1.3 Специфика инновационного развития компаний телекоммуникационной отрасли

Для анализа специфики инновационного развития сначала нужно определиться с понятием «инновация», в таблицах 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, представлены основные определения «инновации» и их суть. Термин «инновация» ученые стали использовать только в 1930 году, а первым кто изложил ее в рамках экономической теории стал экономист и историк экономической мысли Йозеф Алоиз Шумпетер.

Таблица 1.2 – Определение и суть инновации по мнению Й. Шумпетера

Автор	Определение инновации
Йозеф Шумпетер	Инновация – это новая комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом. Производственная функция описывает количественное изменение продукта с учетом изменений во всей совокупности воздействующих на него факторов. Если в сумме факторов мы изменим форму функции, то получим инновацию [3, с.456]

Таким образом, инновация трактуется Й. Шумпетером как новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом особого типа предпринимателя – «новатора».

Шумпетер рассматривает пять случаев инноваций:

1) открытие нового рынка, в котором отрасль определенной промышленности не была представлена раньше;

2) введение нового вида продукта, что будет являться потребительской новизной;

3) открытие нового источника сырья;

4) введение нового метода производства;

5) внедрение новой организационной структуры в уже существующую отрасль промышленности.

Далее, в таблице 1.3 представлена суть «инновации» по мнению Б. Санто.

Таблица 1.3 – Определение и суть инновации по мнению Бориса Санто

Автор	Определение инновации
Борис Санто	Инновация - это такой общественный, технический, экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий [4, с.295]

Исследователь Б. Санто предполагал, что базовые подходы к трактовке определения «инновация» должны исследоваться:

1) как процесс, который может оптимизировать эту либо другую деятельность, повысив ее продуктивность;

2) как итог процесса инвестирования в исследовании и приобретение новых знаний.

Далее, в таблице 1.4 представлена суть инновации по мнению Ф. Котлера

Таблица 1.4 – Определение и суть инновации по мнению Ф. Котлера

Автор	Определение инновации
Ф.Котлер	Инновацию - идея товара или технологии, запущенная в массовое производство и представленная на рынке, которую потребитель воспринимает как абсолютно новую или такую, что владеет определенными уникальными качествами [5, с.736]

Ф. Котлер позиционирует инновацию – как идею, ноу–хау, которые запущены в массовое производство и презентованы на рынке покупателю. Далее, в таблице 1.5 представлена суть инновации по мнению Ф. Никсона, Д.И Корукина, Р.А Фахутдинова.

Таблица 1.5 – Определение и суть инновации

Автор	Определение инновации
Филип Никсон	Инновация – это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых промышленных процессов и оборудования [6,с.182]
Кокурин Дмитрий Иванович	Инновация есть результат деятельности по обновлению, преобразованию предыдущей деятельности, приводящей к замене одних элементов другими, либо дополнению уже имеющихся новыми
Фатхутдинов Раис Ахметович	Инновация – это конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта

Проанализировав существующие, в научной литературе, определения «инновации», можно сделать вывод, что под «инновацией понимается результат производства продуктов, который обладает совершенно новыми потребительскими свойствами и позволят повысить экономическую эффективность функционирования организации, что играет важную роль в обеспечения экономической безопасности компании.

Далее, рассмотрим определение – «инновационное развитие».

Исследователь, М.Е. Касс, описывает инновационное развитие, как экономический процесс, приводящий к созданию лучших по своим свойствам товаров (продукции, услуг) и технологий путем практического использования нововведений [7, с.159].

Процесс «инновационного развития» может быть необходима компаниям для:

1) разработки мер по увеличения конкурентоспособностикомпании;

2) с целью анализа имеющихся ресурсов для полного раскрытия инновационного потенциала компании;

3) с целью увеличения производительности.

Таким образом, «инновационное развитие», можно рассматривать как комплексный процесс, основною целью которого является, качественное модифицирование структуры компаний с помощью новейших технологий, которое влечет за собой увеличение конкурентоспособности.

В Российской Федерации для перехода экономики на модель инновационного развития разработаны следующие меры характера:

1) законодательного;

2) институционального;

3) финансового.

Среди основных законодательных актов и программ, направленных на модифицирование модели национальной экономики с экспорто-ориентированной на инновационную, выделяются:

1) стратегия инновационного развития России до 2020года;

2) программа «Развитие науки и технологий на 2013 – 2020 гг.»;

3) программа «Экономическое развитие и инновационная экономика»;

4) программа «Информационное общество на 2011 – 2020 гг.».

Далее рассмотрим каждую из программ по подробнее.

Стратегия инновационного развития России до 2020 года, которая включает в себя:

1) увеличение доли России на мировых рынках высокотехнологичных товаров и услуг, которые включают в себя: атомную энергетику, космическую технику. В данный момент эта доля составляет 5 процентов, а в планах к 2020 году повысить это показатель до 8 процентов;

2) увеличение количества патентов, которое ежегодно регистрируют российские юридические и физические лицами в патентных ведомствах Японии, Соединенных Штатов Америки и Европейского союза;

3) увеличение доли предприятий с промышленным производством, которые осуществляют процесс технологической модернизации [8, с.7].

В рамках государственной программа «Развитие науки и технологий на 2013 –

2020 гг.» создаются условия, необходимых для роста инвестиционной привлекательности научно-технической деятельности в России [9, с.41].

Государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика» создает условий для развития конкуренции и привлечения инвестиций в экономику Российской Федерации, а также повышение доступности и качества государственных и муниципальных услуг [10, с.68].

Государственная программа «Информационное общество на 2011 – 2020 гг.». Задачей программы является:

1) развитие технологической базы для формирования информационного общества;

2) обеспечение гражданам и организациям услуг с использованием современных информационных технологий [11, с.110].

Одним из основных направлений мирового технологического развития считается развитие информационно – телекоммуникационных сетей. Именно поэтому в Стратегии инновационного развития России до 2020 г. отмечается важность инноваций.

Основную роль в развитии инноваций в сфере национальной экономики играет формирование системы информационно – телекоммуникационной инфраструктуры, которая нужна для перехода к развитому информационному обществу.

Телекоммуникационные компании в процессе существования сталкиваются с разнонаправленными проблемами. Например, в постоянно появляющейся необходимости непрерывно инвестировать в инновационные направленияпо развитию телекоммуникационных сетей.

На рисунке 1.9, продемонстрирована связь особенностей рисков в телекоммуникационной сфере и экономической безопасностью телекоммуникационных компаний.

Рисунок 1.9 – Связь инновационного развития телекоммуникационной сферы с экономической безопасностью организаций в телекоммуникационной отрасли

При изучении особенности инновационного развития в компаниях телекоммуникационной отрасли, можно сделать вывод, что инновационное развитие компаний телекоммуникационной сферы – это непрерывный процесс качественной модернизации производства, за счет инвестиций в инновационные технологии.

С каждым годом увеличивается количество рисков и угроз у компаний, поэтому требуется применения новые подходы к стратегическому управлению. Новые подходы должно быть нацелены, на обеспечение экономической безопасности организации,так как обеспечение экономической безопасности, в настоящее время,является наиболее важный инструментом в борьбе за конкурентоспособность [12, с.42].

На рисунке 1.10 изображена модель функционирования хозяйственного механизма, с точки зрения системного подхода, с учетом входа и выхода в систему или из нее.

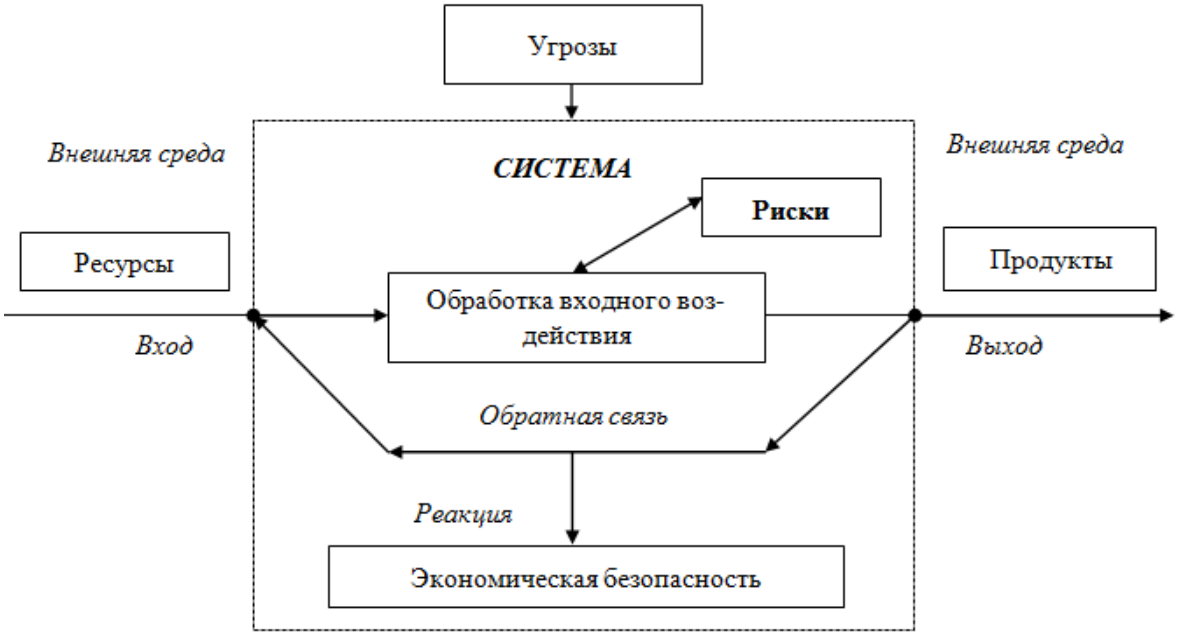


Рисунок 1.10 – Схема функционирования хозяйственного механизма как системы управления и контроля

М. Портер утверждает, что сущность категории «отрасль», нельзя рассматривать отдельно от определения «экономическая безопасность». В его понимании, отрасль является совокупностью компаний, связанных сходствами их характеристик. На эту систему влияют схожие угрозы и риски, а ответной

реакцией на эти риски и угрозы становится создание и развитие направления экономической безопасности.

На данной схеме видно, что, при воздействии на деятельность системы различных рисков и угроз, обеспечение экономической безопасности организации определяется конкурентоспособностью оказываемой услуги.

Для телекоммуникационной отрасли, характеризующим звеном становится инновационность проводимых изменений.

Формирование своей стратегии с помощью инновационного подхода, в том числе и в телекоммуникационной сфере, как отрасли государственной экономики, дает возможность убрать ограничения, связанные с формированием классического метода производства. Инновационное развитие считается одним из естественных методов противоборства устареванию технологий.

Выводы по разделу один

В заключении главы можно сделать вывод, что для эффективного сосуществования телекоммуникационных организаций, необходима четко выработанная стратегия инновационного развития, в которую включен анализ внутренних и внешних факторов, с целью защиты интересов телекоммуникационных компаний.

Экономическая безопасность формирует стабильное инновационное развитие телекоммуникационным компаниям, что положительно влияет на конкурентоспособности компании.

2 АНАЛИЗ ПАО «МЕГАФОН»

2.1 Характеристика ПАО «МегаФон»

ПАО «Мегафон» – российская телекоммуникационная компания, которая занимается предоставлением услугисотовой связи иширокополосного доступа в Интернет, так же предоставляет кабельное телевидения.

ПАО «Мегафон» охватила площадь 83 субъекта Российской Федерации. Количество абонентов мобильной связи, компании ПАО «Мегафон», к концу 2018 года составляло 100,8 млн. человек. На рисунке 2.1 представлен логотип ПАО Мегафон.

Рисунок 2.1 – Логотип ПАО Мегафон

Компания ПАО «Мегафон» была создана 22 мая 2002 года. В 2012 году провела первичное публичное размещение на Московской и Лондонской фондовых биржах, в ходе которого оператора оценили в $11,2 млрд. «МегаФон» входит в «большую тройку» российских операторов сотовой связи с крупнейшими абонентскими базами (77,4 млн абонентов на 30 сентября 2016 года – около 30% рынка).

В период с 2007 по 2013 компания продолжает вкладывать средства в инновационные технологии, развивать и модернизировать сеть, чтобы поднять на должную высоту качество обслуживания клиентов.

На этом этапе запускаются сети нового поколения 3G, в их масштабное строительство, а затем и в 4G/LTE «МегаФон» инвестирует все новые и новые средства. Основным драйвером роста компании становится мобильный интернет.

«МегаФон» и «Синтерра» завершили череду объединений магистральных операторов и операторов сотовой связи, которую начали еще компания «Вымпел-Ком» и «Голден Телеком».

«МегаФон» – это ведущий российский оператор мобильной связи, лидер в области мобильной передачи. Он стал первым в России, запустившим в коммерческую эксплуатацию сеть 3G. А с 2014 года запущенна в эксплуатацию сеть 4G+, в основе которой лежит стандарт связи LTE, запущена уже в 50 регионах РФ с населением более 55 млн россиян (или 37% жителей страны), в 200 крупных городах России [13, с.25].

Приоритетной задачей компания ставит формировании следующего стандарта связи под названием 5G. Структура органов управления представлена на рисунке 2.2.

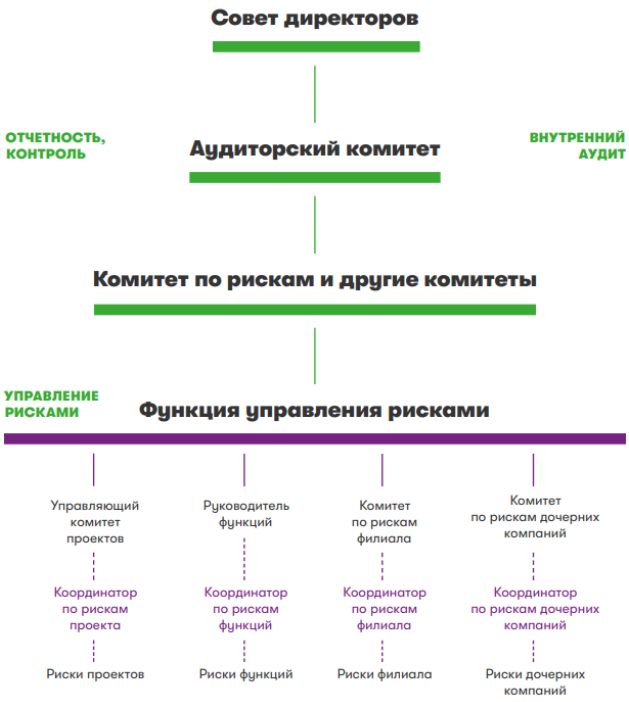


Рисунок 2.2 – Структура органов управления

Основными элементами системы корпоративного управления компании ПАО «Мегафон» являются:

1) правление;

2) общее собрание акционеров;

3) генеральный директор;

4) совет директоров;

5) внешний аудитор;

6) департамент внутреннего аудита;

7) ревизионная комиссия.

Для эффективного корпоративного управления в МегаФоне действует институт корпоративного секретаря.

Корпоративный секретарь, обеспечивает соблюдение всех процедур и правил корпоративного управления, которые занимаются гарантией соблюдения права и интересов акционеров.

Правление является коллегиальным исполнительным органом МегаФона и осуществляет руководство текущей деятельностью Компании совместно с единоличными исполнительными органами (Генеральный директор и Исполнительный директор). В сферу полномочий Правления входят все аспекты управления операционной деятельностью МегаФона, за исключением вопросов, относящихся к компетенции совета директоров и общего собрания акционеров.

2.2 Характеристика рынка сотовой связи

По результатам анализа отрасли на конец 2018 года рострынка телекоммуникацийсоставил 2,1 %, а выручка операторов вырастет на 1,2 %. Этот рост связывают с возросшей популярностью платного ТВ, рост которого составил 21,3 %. В свою очередь доход операторов от оплаты сотовой связи снизиться 8,1 %.

Также происходит рост количества SIM-карт, которые зарегистрированы в операторских сетях, на конец 2018 года продано на 5 миллионов штук SIM-карт больше чем в 2017 году. Наглядная информация, о росте продаж SIM-карт, представлена на рисунке 2.3.

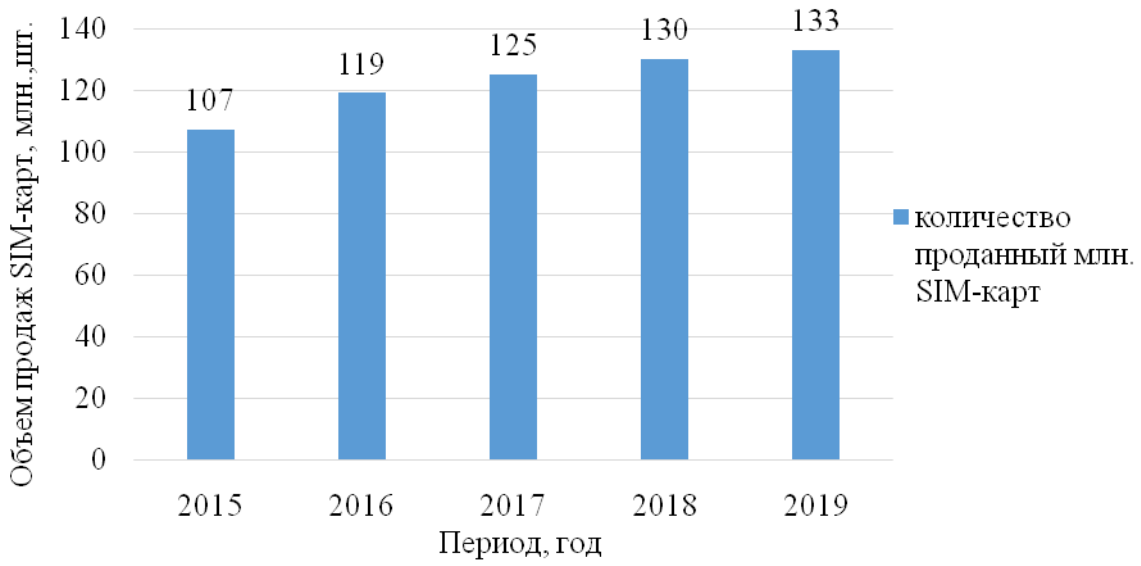


Рисунок 2.3 – Динамика объема продаж сим карт в России

Как видно из графика сохраняется положительная динамика продаж, но сокращаются ее темпы. Основной причиной является тот факт, что почти все население России обеспеченно SIM-картами, а средний срок службы SIM-карты составляет 10 лет. И в целом в отрасли телекоммуникаций наблюдается снижение темпов роста прибыли, как раз из-за того, что почти все жители России имеют тариф и SIM-карт одного из представителей «большой тройки». Именно по этому компании «большой тройки» активно вкладываются в модернизацию своих сетей и на разработку стратегий по альтернативным направлениям инвестиций, для удержания темпов роста прибыли.

По данным «ComNews» в 2018 году лидером, на рынке телекоммуникаций, по капитальным затратам на развитие своей телекоммуникационной сети стала компания «МТС». Инвестиции компании «МТС» составили 26,4 % от всей выручки компании. В свою очередь, компания «Мегафон» инвестировал в развитие 13,7 % от всей выручки, а «Вымпелком» («Билайн») – 13 %. Данная ситуация показателями на 2017 и 2016 года. Данные о затратах, трех основных конкурентов на рын-

ке сотовой связи, на развитие телекоммуникационной сети наглядно продемонстрированы на рисунке 2.4.

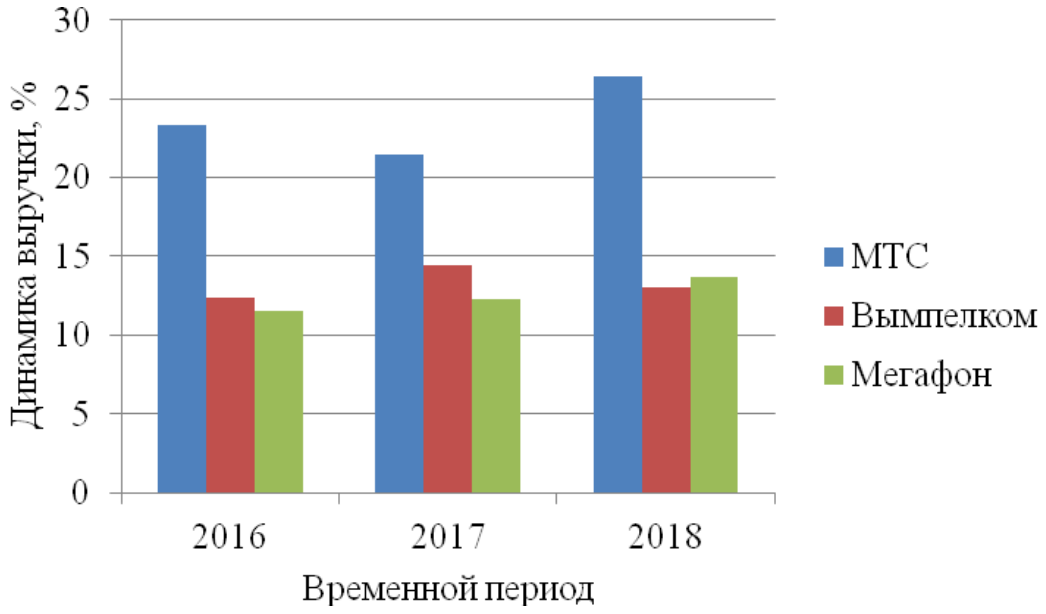


Рисунок 2.4 – Динамика объема выручки основных телекоммуникационных компаний

Телекоммуникационные компании основным направлением своего развития выбрали 5G сети. В 2016 о своем сотрудничестве в развитии 5G сети объявили «Huawei» и «Мегафон», а в декабре 2018 года о разработке совместного проекта, нацеленного на развитие сети 5G, объявили «Ericsson» и «МТС».

В перспективе технология 5G рассматривается как замена оптоволоконным линиям, так как позволяет передавать трафик на скорости до 55 Гбит/с, что в 30 раз быстрее скорости 4G сети. В таблице 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 будут представлены основные показатели деятельности компаний сотовой связи для построения графиков отражающих ARPU. ARPU показывает средний доход с одного активного пользователя за период.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности компаний сотовой связи за 2014 год

Основные показатели деятельности компаний сотовой связи 2014 год								
Название компании	Количество абонентов тыс.чел	Доля по количеству абонентов,%	Темпы роста абонентской базы,%	Выручка, млн.руб.	ARPU, тыс. руб.	Чистая прибыль, млн.руб	Чистая прибыль на 1-го абонента, тыс. руб.	ROS,%
ПАО МТС	77 270	30,89	-	309 159	4,00	28 372	0,37	9,18
ПАО Мегафон	68 130	27,24	-	288 625	4,24	35 535	0,52	12,31
ПАО Вымпелком	56 512	22,59	-	284 173	5,03	14 775	0,26	5,20
ООО Т2 МОБАЙЛ	35 100	14,03	-	9 371	0,27	-196	-0,01	-2,09
Смартс	1 742	0,70	-	1 445	0,83	151	0,09	10,45
Мотив	2 400	0,96	-	8 785	3,66	61	0,03	0,69
Скайлинк	1 100	0,44	-	3 990	3,63	25	0,02	0,63
Прочие	7 900	3,16	-	-	-	-	-	-
Итого	250 154	100,00	-	-	-	-	-	-

Таблица 2.2 – Основные показатели деятельности компаний сотовой связи за 2015 год

Основные показатели деятельности компаний сотовой связи 2015 год								
Название компании	Количество абонентов тыс.чел	Доля по количеству абонентов, %	Темпы роста абонентской базы, %	Выручка, мил.руб.	ARPU, тыс. руб.	Чистая прибыль, млн. руб.	Чистая прибыль на 1-го абонента, тыс. руб.	ROS,%
ПАО МТС	77 300	30,69	100,04	315 594	4,08	6 688	0,09	2,12
ПАО Мегафон	74 776	29,69	109,76	289 287	3,87	45 063	0,60	15,58
ПАО Вымпелком	59 778	23,73	105,78	276 832	4,63	32 618	0,55	11,78
ООО Т2 МОБАЙЛ	37 300	14,81	106,27	53 154	1,43	-4 185	-0,11	-7,87
Прочие	2 706	1,07	34,26	-	-	-	-	-
Итого	251 860	100,00	-	-	-	-	-	-

Таблица 2.3 – Основные показатели деятельности компаний сотовой связи за 2016 год

Основные показатели деятельности компаний сотовой связи (2016 год)								
Название компании	Количество абонентов тыс.чел	Доля по количеству абонентов, %	Темпы роста абонентской базы, %	Выручка, млн.руб.	ARPU, тыс. руб.	Чистая прибыль, млн. руб.	Чистая прибыль на 1-го абонента, тыс. руб.	ROS,%
ПАО МТС	80000	30,89	103,49	314325	3,93	50659	0,63	16,12
ПАО Мегафон	75600	29,19	101,10	286658	3,79	36605	0,48	12,77
ПАО Вымпелком	58308	22,51	97,54	272433	4,67	19787	0,34	7,26
ООО Т2 МОБАЙЛ	38935	15,03	104,38	100253	2,57	-8246	-0,21	-8,23
Прочие	6157	2,38	227,48	-	-	-	-	-
Итого	259000	100,00	-	-	-	-	-	-

Таблица 2.4 – Основные показатели деятельности компаний сотовой связи за 2017 год

Основные показатели деятельности компаний сотовой связи (2017 год)								
Название компании	Количество абонентов тыс.чел	Доля по количеству абонентов,%	Темпы роста абонентской базы,%	Выручка, млн.руб.	ARPU, тыс. руб.	Чистая прибыль, млн. руб.	Чистая прибыль на 1-го або-нента, тыс.руб.	ROS,%
ПАО МТС	78300	30,54	97,88	323793	4,14	69063	0,88	21,33
ПАО Мегафон	75400	29,41	99,74	296669	3,93	5276	0,07	1,78
ПАО Вымпелком	58089	22,65	99,62	275301	4,74	13853	0,24	5,03
ООО Т2 МОБАЙЛ	40600	15,83	104,28	114889	2,83	-1566	-0,04	-1,36
Прочие	4021	1,57	65,31	-	-	-	-	-
Итого	256410	100,00	-	-	-	-	-	-

Таблица 2.5 – Основные показатели деятельности компаний сотовой связи за 2018 год

Основные показатели деятельности компаний сотовой связи (2018 год)								
Название компании	Количество абонентов тыс.чел	Доля по количеству абонентов,%	Темпы роста абонентской базы,%	Выручка, млн.руб.	ARPU, тыс. руб.	Чистая прибыль, млн. руб.	Чистая прибыль на 1-го абонента, тыс.руб.	ROS,%
ПАО МТС	77600	30,35	99,11	331236	4,27	9160	0,12	2,77
ПАО Мегафон	75200	29,41	99,73	305426	4,06	16430	0,22	5,38
ПАО Вымпелком	55253	21,61	95,12	289702	5,24	-2116	-0,04	-0,73
ООО Т2 МОБАЙЛ	42300	16,54	104,19	134195	3,17	2350	0,06	1,75
Прочие	5357	2,09	133,23	-	-	-	-	-
Итого	255710	100,00	-	-	-	-	-	-

Таблица 2.6 – Основные показатели деятельности компаний сотовой связи за 2019 год

Основные показатели деятельности компаний сотовой связи (2019 год)								
Название компании	Количество абонентов тыс.чел	Доля по количеству абонентов,%	Темпы роста абонентской базы,%	Выручка, млн.руб.	ARPU, тыс. руб.	Чистая прибыль, млн. руб.	Чистая прибыль на 1-го абонента, тыс.руб.	ROS,%
ПАО МТС	79100	30,03%	101,93%	376 106	4,75	64611	0,82	17,18%
ПАО Мегафон	75200	28,55%	100,00%	312 304	4,15	3 645	0,05	1,17%
ПАО Вымпелком	54 648	20,75%	98,91%	289324	5,29	17182	0,31	5,94%
ООО Т2 МОБАЙЛ	48350	18,36%	114,30%	151 446	3,13	1150	0,02	0,76%
Прочие	6100	2,32%	113,87%	-	-	-	-	-
Итого	263398	100,00%	-	-	-	-	-	-

На основе данных из таблиц 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 построены графики, сравнивающие показатель ARPU лидирующих сотовых компаний за период с 2014-2019 гг.

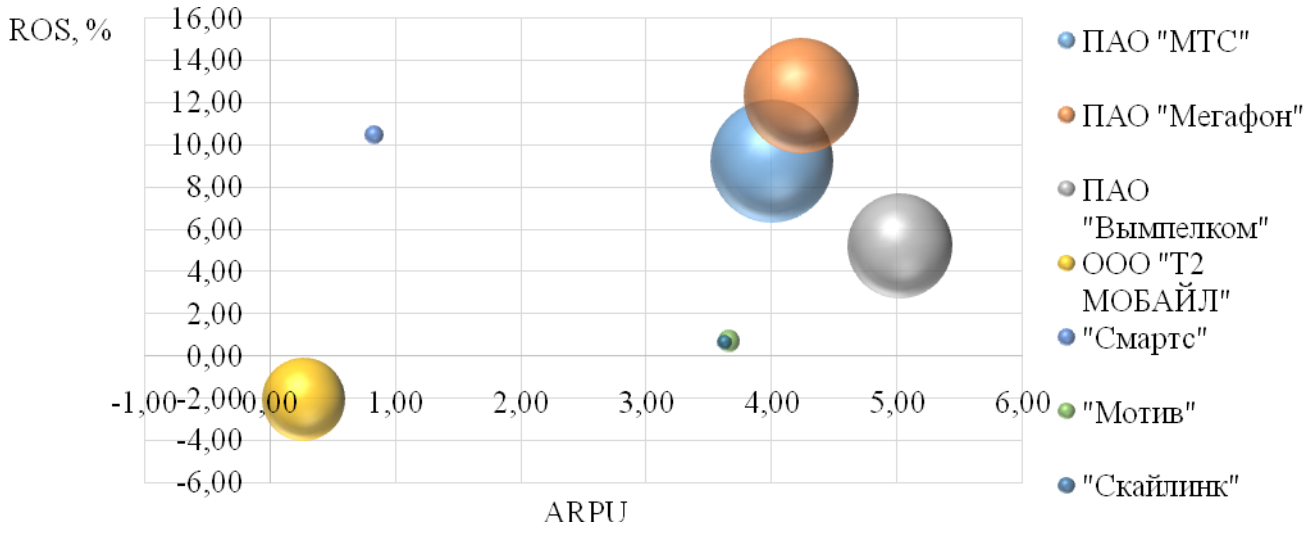


Рисунок 2.5 – График показателей ARPU сотовых компаний за 2014 год

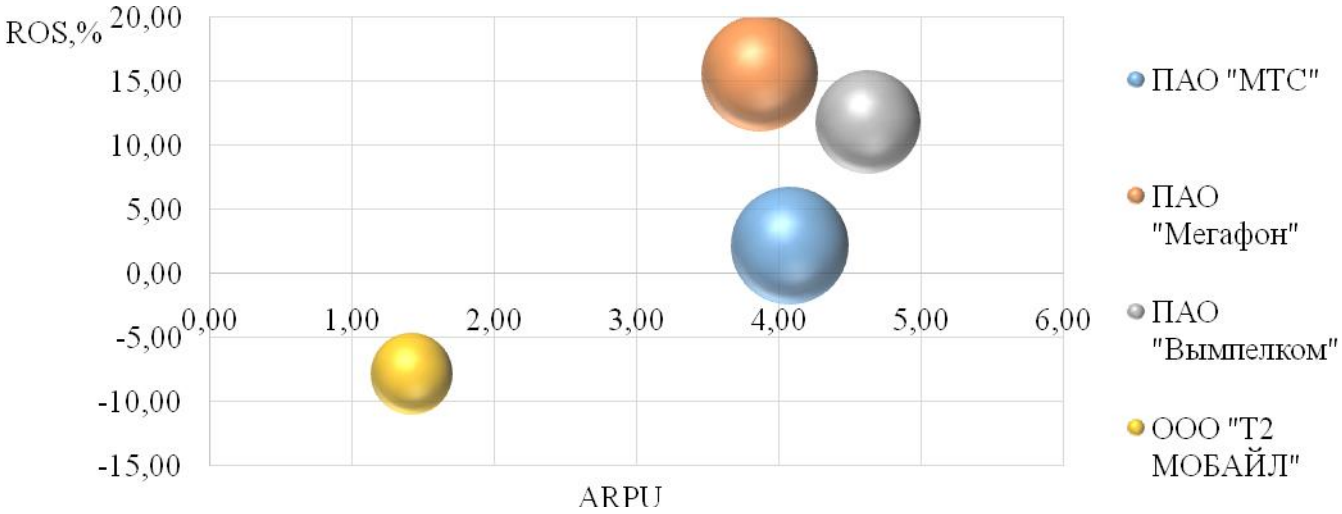


Рисунок 2.6 – График показателей ARPU сотовых компаний за 2015 год

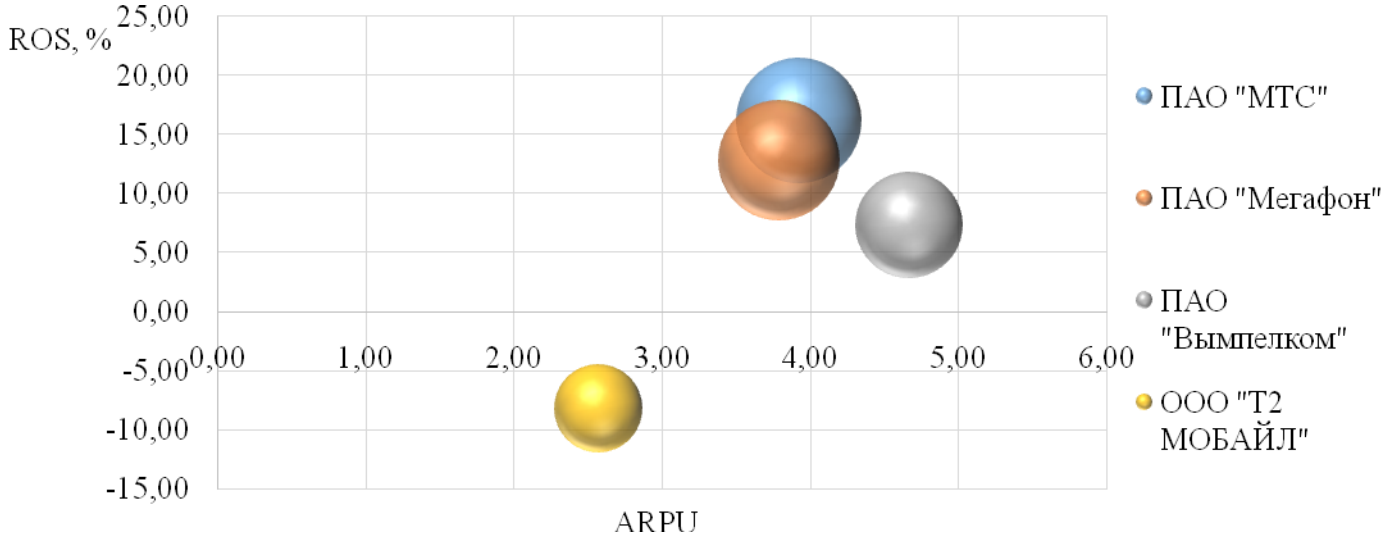


Рисунок 2.7 – График показателей ARPU сотовых компаний за 2016 год

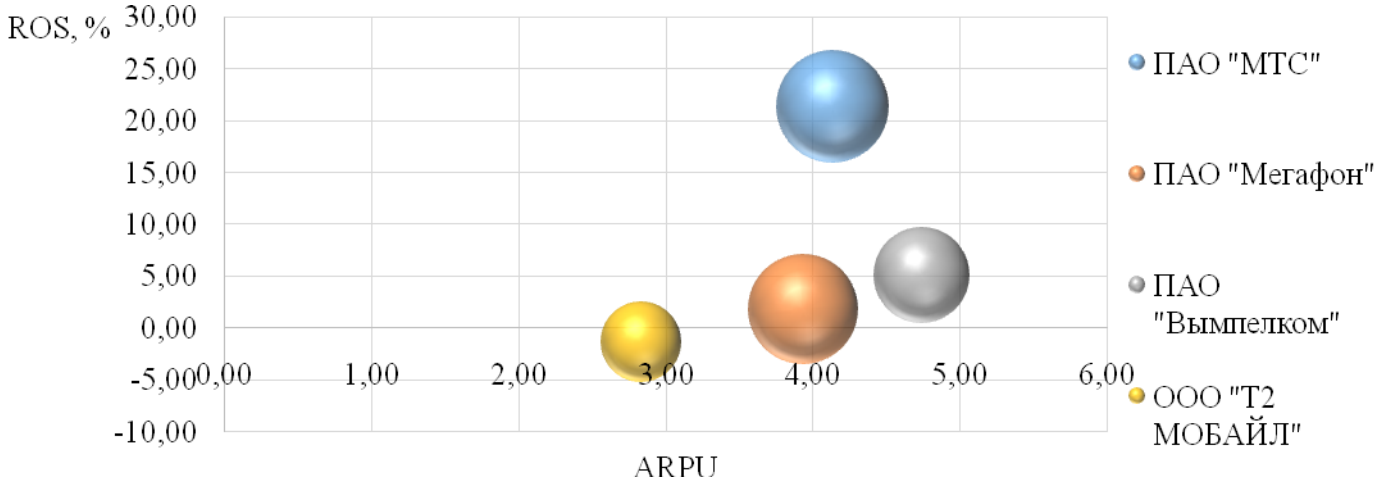


Рисунок 2.8 – График показателей ARPU сотовых компаний за 2017 год

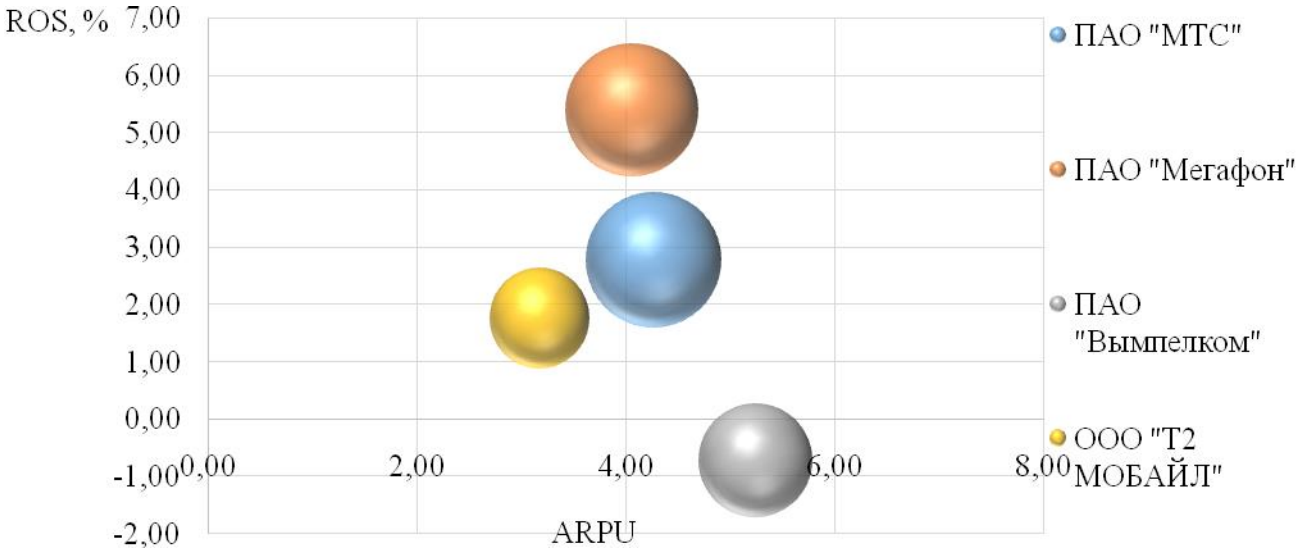


Рисунок 2.9 – График показатель ARPU сотовых компаний за 2018 год

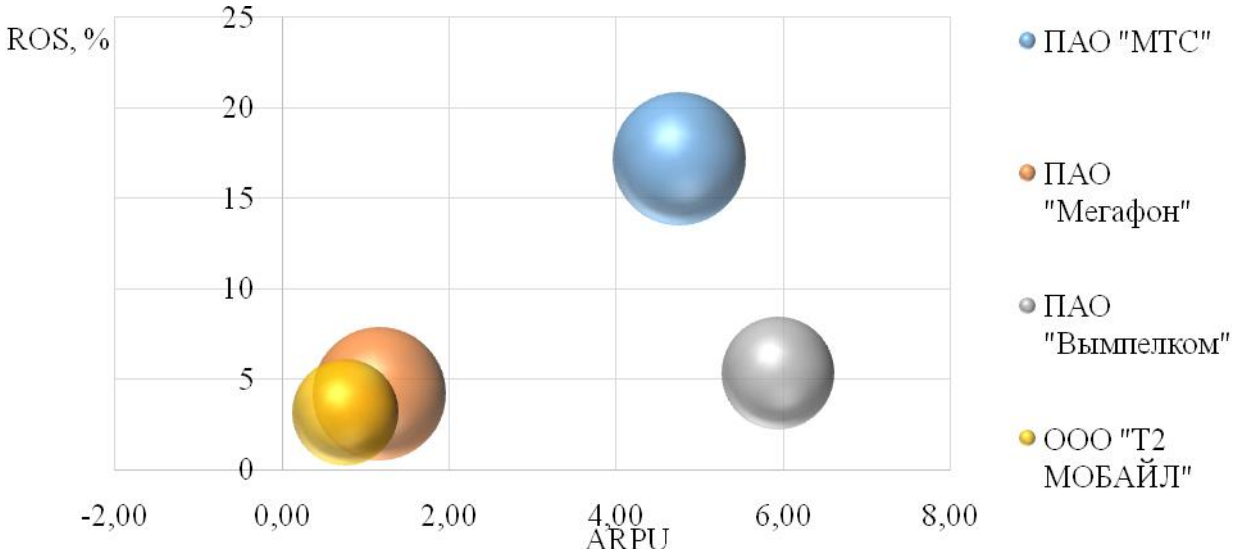


Рисунок 2.10 – График показатель ARPU сотовых компаний за 2019 год

В таблице 2.7 будут представлены основные показатели для расчета концентрации рынка за 2014-2019 года.

Таблица 2.7 – Основные показатели для расчета концентрации рынка

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Коэффициент концентрации рынка	94,75	98,93	97,62	98,43	97,91	97,68
Индекс Хиршмана	2 414,69	2 607,25	2 544,54	2 563,64	2 530,71	2489,93

Согласно проведенным расчетам (70% < CR < 100%; 2000 < JHH < 10000) рынок сотовой связи РФ относится к высококонцентрированным, что наглядно продемонстрировано на рисунке 2.11.

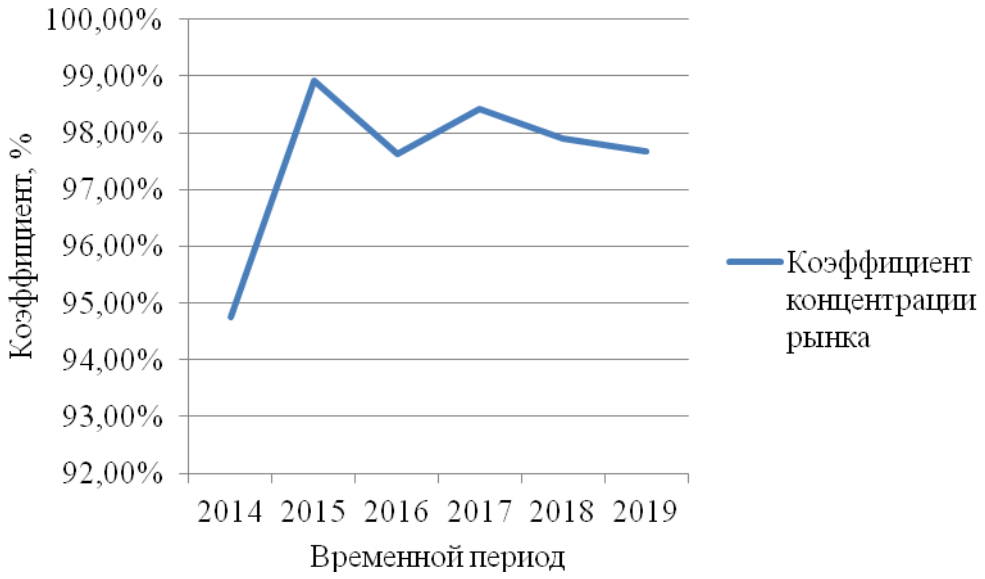


Рисунок 2.11 – Коэффициент концентрации рынка с 2014 – 2019 гг.

Коэффициент концентрации рынка снижается с 2017 года по 2019 года, что говорит о снижении уровня конкуренции.

Выводы по разделу два

За период с 2015 по 2019 год ARPU ПАО «МегаФон» растет, но относительно своих конкурентов ПАО «МегаФон» находится на третьем месте. Из рисунка 2.11 видно, на 2019 год рынок все еще остается высококонцентрированным. Из чего можно сделать вывод, что лучшей стратегией станет стратегия диверсификации через развития компании на новых рынках, но с учетом уже имеющихся мощностей в распоряжении ПАО «Мегафон».

3 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «МЕГАФОН»

3.1 Агрегированный баланс

Первым этапом данного анализа будет построение агрегированного баланса, с помощью которого можно гораздо удобнее рассчитать все необходимые для анализа внутренней среды коэффициенты смотри в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Агрегированный баланс ПАО «МегаФон», млн. руб.

Наименование	Обозначение	Период		
		31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Актив				
Итого по разделу I	ВнА	407 095	493 543	537 169
Итого по разделу II	ОА	75 971	88 519	106 460
Запасы	Зм	1 827	962	534
Дебиторская задолженность	ДЗ	25 619	28 789	38 312
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)	КФВ	11 501	10 554	133
Денежные средства и денежные эквиваленты	ДС	18 947	24 863	51 153
Баланс	СА, ВБ	483 066	582 062	643629
Пассив				
Итого по разделу III	СК	128 315	146 885	150 530
Итого по разделу IV	ДО	238 158	328 911	376 675
Итого по разделу V	КО	116 593	106 266	106424
Баланс	СП, ВБ	483 066	582 062	643629
Отчет о финансовых результатов				
Выручка, всего	V	296 669	305 426	312 304
Себестоимость продаж, всего	С	194 538	204754	217 769
Прибыль (убыток) от продаж	Пр	53 682	49 531	40 437
Чистая прибыль (убыток)	ЧП	5 276	16 430	3 645

Из агрегированного баланса видно наращивание собственного капитала организацией ПАО «Мегафон», что свидетельствует об укреплении финансового состояния предприятия. Так же ПАО «Мегафон» наращивает собственный капитал и сокращает свои краткосрочные обязательства, что говорит об обеспеченности собственными средствами.

3.2 Определение ликвидности баланса

При определении ликвидности организации проводится анализ ликвидности баланса, а также рассчитывается эффективности функционирования организации.

Ликвидность – возможность быстро получить денежных средства для удовлетворения текущих потребностей. Другими словами, ликвидность означает способность организации обратить активы в денежные средства [14, с.251].

Основной задачей в оценки ликвидности баланса является, определение величины покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

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

А1 – наиболее ликвидные активы (высоко ликвидные активы). Они включают денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

А2 – быстрореализуемые активы, которыми является дебиторская задолженность сроком погашения до 12 месяцев;

А3 – медленно реализуемые активы, в свою очередь состоят из дебиторской задолженности сроком погашения более 12 месяцев, запасов, а также долгосрочных финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности;

А4 – труднореализуемые активы включают в себя все внеоборотные активы (I раздел баланса) кроме долгосрочных финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности.

Распределение пассива баланса на группы происходит по степени срочности их возврата:

П1 – наиболее срочные пассивы, в них включают: кредиторскую задолженность, задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов, прочие краткосрочные обязательства;

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

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

П4 – постоянные пассивы, включают собственный капитал предприятия.

В статье «Доходы будущих периодов» включаются как отсроченные обязательства, так и отсроченные доходы, которые должны быть получены в будущем. В первом случае эта строка включается в П1, во втором сумма, отражаемая по ней, не учитывается при группировке пассива [15, с.83].

Для определения ликвидности баланса необходим сопоставить межу собой о группы актива и пассива.

Различают следующие виды ликвидности баланса:

1) абсолютную;

2) текущую;

3) перспективную.

Условие абсолютной ликвидности баланса записываются в виде совокупности следующих неравенств: $А1 \geq П1$; $А2 \geq П2$; $А3 \geq П3$; $А4 \leq П4$.

Необходимым условием будет является выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит балансирующий характер и его выполнение говорит о наличии у организации собственных оборотных средств.

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

Условие текущей ликвидности имеет вид:

$$(А1 + А2) \geq (П1 + П2).$$

Текущая ликвидность свидетельствует о платежеспособности организации в ближайшее время.

Условие перспективной ликвидности будет когда:

$$А3 \geq П3.$$

На основе данных перспективной ликвидности, будет прогнозируется долгосрочная платежеспособность.

Таким образом, оценку ликвидности баланса ПАО «Мегафон» начинаем с группировки его активов и пассивов:

А1 – денежные средства + финансовые сложения

А2 – дебиторская задолженность до 12 месяцев

А3 – дебиторская задолженность + долгосрочные финансовые вложения + запасы + доходные вложения

А4 – внеоборотные активы – финансовые вложения – доходные вложения

П1 – кредиторская задолженность + задолженность участникам + прочие кредитные обязательства

П2 – заемные средства из V раздела баланса

П3 – заемные средства из IV раздела

П4 – постоянный пассив

Далее в таблице 3.2 будут представлены исходные данные для анализа и определения ликвидности баланса, а также расчета показателей платежеспособности ПАО «Мегафон».

Таблица 3.2 − Исходные данные для анализа и определения ликвидности баланса ПАО «Мегафон», в млн. руб.

Актив	Отчетные даты		
	2017	2018	2019
А1 (высоколиквидные активы)	30 448	35 417	51 286
Денежные средства	18 947	24 863	51 153
Краткосрочные финансовые вложения(2раздел)	11 501	10 554	133
А2 (быстро реализуемые активы)	25 619	28 789	38 312
Краткосрочная дебиторская задолженность	25 619	28 789	38 312
А3 (медленно реализуемые активы)	190 488	169 956	170 570
Долгосрочная дебиторская задолженность	102	79	295
Запасы	1 827	962	534
Финансовые вложения (раздел 1)	188 559	168915	169741
А4 (труднореализуемые активы)	218 536	324 628	367 428
Итог 1 раздела баланса	407 095	493 543	537 169
Финансовые вложения (раздел 1)	188 559	168915	169741
Пассив	Отчетные даты		
	2017	2018	2019
П1 (наиболее срочные пассивы)	62 966	68 808	74 047
Кредиторская задолженность	48 029	53 186	59 110
Прочие кредитные обязательства	14 937	15 622	14 937
П2 (заемные средства из V раздела)	51 234	36 754	41 370
П3 (долгосрочные пассивы)	214 607	303 536	351 456
Долгосрочные кредиты и займы			
(заемные средства из раздела IV баланса)	214 607	303536	351 456
П4 (постоянный пассив)	128 315	146 885	150 530
Итог III раздела баланса (капитал и резервы)	128 315	146 885	150 530

Вывод: условия абсолютной и текущей ликвидности в ПАО «Мегафон» не соблюдается.

Следовательно, можно сказать, что организация не имеет «мгновенную» платежеспособность. Но для более полной оценки платежеспособности организации необходимо провести расчеты показателей ликвидности.

3.3 Расчет показателей ликвидности

Коэффициент абсолютной ликвидности отображает отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Коэффициента абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле (1).

$$k\,а.л. = \frac{А1}{П1+П2} \geq 0.2 \ldots 0.5, \quad (1)$$

где k.а.л – коэффициент абсолютной ликвидности;

А1 – наиболее ликвидные активы;

П1 – наиболее срочные обязательства;

П2 – краткосрочные пассивы.

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании выполнить краткосрочные долговые обязательства, покрывая их накопленными оборотными средствами и рассчитывается по формуле (2).

$$k\,т.л. = \frac{ОА}{П1+П2} \geq 1 \ldots 2, \quad (2)$$

где k.т.л – коэффициент текущей ликвидности;

ОА – оборотные активы.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает способность компании погасить свои краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов и рассчитывается по формуле (3).

$$k\,к.л. = \frac{А1+А2}{П1+П2} \geq 0.7 \ldots .1, \quad (3)$$

где k.т.л – коэффициент текущей ликвидности;

А2 – быстро реализуемые активы.

В сводной таблице 3.3 представлены расчеты основных показателей ликвидности: текущей ликвидности, быстрой ликвидности и абсолютной ликвидности.

Таблица 3.3 – Показатели ликвидности

Показатели	Отчетные даты			Нормативное значение
	2017	2018	2019	
Текущая ликвидность (общее покрытие)	0,665	0,839	0,922	1,0 - 2,0
Абсолютная (мгновенная) ликвидность	0,267	0,336	0,444	0,2 - 0,5
Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие)	0,491	0,608	0,776	0,7 - 1,0

Графическое изображение показателей показаны на рисунках 3.1., 3.2, 3.3.

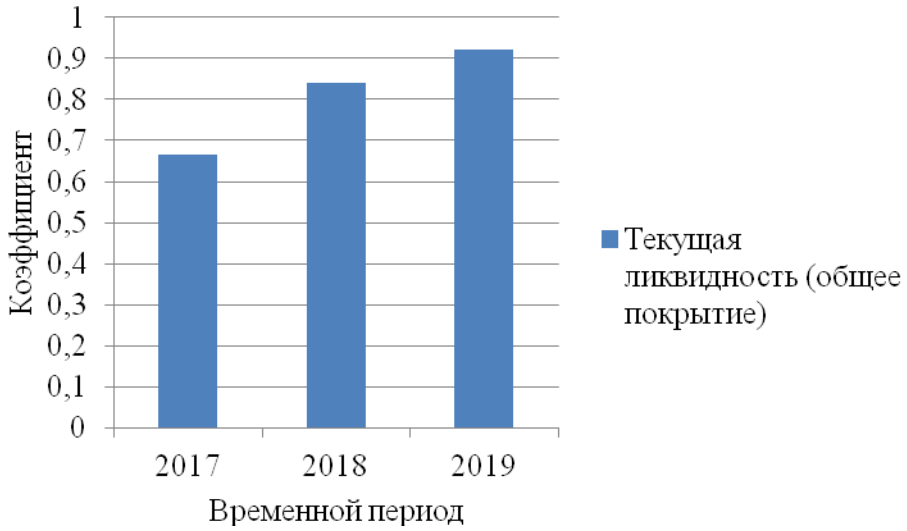


Рисунок 3.1 – Динамика коэффициента текущей ликвидности ПАО «Мегафон»

На рисунке 3.1 видно, что коэффициент текущей ликвидности за период с 2017 по 2019 растет, но всеровно не достигает нормативного значение, следовательно, предприятия не может устойчиво расплачиваться с краткосрочными обязательствами.

Рисунок 3.2 – Динамика коэффициента абсолютной ликвидности ПАО «Мегафон»

Рисунок 3.3 – Динамика коэффициента быстрой ликвидности ПАО «Мегафон»

Значения коэффициента абсолютной ликвидности стабильно растет с 2017 по 2019 год, следовательно, «мгновенная» платёжеспособность ПАО «Мегафон» повысилась.

Из рисунка 3.3 видно, что за анализируемый период коэффициент быстрой ликвидности имеет положительную тенденцию, что говорит об увеличении потенциала организации на погашение своих краткосрочных обязательства за счет наиболее ликвидных активов.

3.4 Оценка эффективности функционирования организации

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

К показателям эффективности относятся:

1) рентабельность деятельности организации (ROS);
2) рентабельность активов (ROA);
3) рентабельность инвестированного капитала (ROCE);
4) рентабельность собственного капитала (ROE);
5) рентабельность оборотного капитала (ROK).

Наиболее интересным для собственника является показатель рентабельность собственного капитала (ROE), который показывает эффективность основного бизнеса организации, для которого создавалась организация и рассчитывается по формуле (4).

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} \times 100\%, \quad (4)$$

где ROE – рентабельность собственного капитала;

ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал.

Рентабельность активов отображает эффективность использования капитала, который инвестируется в имущество фирмы. Низкий уровень рентабельности активов у компании, по сравнению с уровень рентабельности активов у конкурентов, свидетельствует о низком спросе на продукцию фирмы или же о переложении капитала в активы. Рентабельность активов рассчитывается по формуле (5).

$$\mathrm{ROA} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СА}} \times 100\%, \tag{5}$$

где ROA – рентабельность активов;

ЧП – чистая прибыль;

СА – сумма активов.

Рентабельность производственной деятельности организации показывает, объем прибыли с каждого рубля, затраченного на реализации и производство продукции компании. Рентабельность производственной деятельности организациирассчитывается по формуле (6).

$$\mathrm{ROS} = \frac{\text{Пр}}{\text{В}} \times 100\%, \tag{6}$$

где ROS – рентабельность деятельности организации;

ПР – прибыль;

В – выручка.

Рентабельность инвестированного капитала – это отдача на некоторую сумму вложенных в бизнес или проект денежных средств. Показатель дает представление о том насколько эффективно организация инвестирует средства в основную деятельность предприятия. Рентабельность инвестированного капитала рассчитывается по формуле (7).

$$ROCE = \frac{ЧП}{СК+ДО} \times 100\%, \quad (7)$$

где ROCE – рентабельность инвестированного капитала;

ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал;

ДО – долгосрочные обязательства.

Рентабельность оборотного капитала показывает возможность компании обеспечении удовлетворительного объема прибыли в отношении к оборотным средствам ирассчитывается по формуле (8).

$$ROK = \frac{ЧП}{Соа} \times 100\%, \quad (8)$$

где ROK – рентабельность оборотного капитала;

ЧП – чистая прибыль;

Соа – стоимость оборотных активов.

Далее в таблице 3.4 представлены расчет показателей эффективности ПАО «Мегафон».

Таблица 3.4 – Расчет показателей эффективности ПАО «Мегафон»

Показатели	Формулы для расчета	Отчетный год		
		2017	2018	2019
ROS	ROS = Пр / В	18,09%	16,22%	12,95%
ROE	ROE = ЧП / СК	4,11%	11,19%	2,42%
ROA	ROA=ЧП/СА	1,09%	2,82%	0,57%
ROCE	ROI = ЧП / (СК+ДО)	1,44%	3,45%	0,69%
ROK	ROK = ЧП / ОА средний	6,94%	18,56%	3,42%

Для вывода о рентабельность активов у компании ПАО «Мегафон» необходимо рассчитать рентабельность активов ее основных конкурентов. В таблицах 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 представлены показатели для расчета рентабельность активов ПАО «МТС», ПАО «Вымпелком» и ПАО «Т2 МОБАЙЛ».

Таблица 3.4 – Данные для расчета рентабельность активов (ROA) ПАО «МТС»

Наименование	Обозначение	Период		
		2017	2018	2019
Баланс	СА, ВБ	601 992	844 812	791227
Чистая прибыль (убыток)	ЧП	69 063	9 160	64 611

Таблица 3.5 – Данные расчета рентабельность активов (ROA) ПАО «Вымпелком»

Наименование	Обозначение	Период		
		2017	2018	2019
Баланс	СА, ВБ	390831	346063	434478
Чистая прибыль (убыток)	ЧП	13 853	(2116)	17182

Таблица 3.6 – Данные расчета рентабельности активов ПАО «Т2 МОБАЙЛ»

Наименование	Обозначение	Период		
		2017	2018	2019
Баланс	СА, ВБ	39240	40370	39240
Чистая прибыль (убыток)	ЧП	(1566)	2350	1150

Таблица 3.7 – Расчета рентабельность активов конкурентов ПАО «Мегафон»

Фирмы конкуренты	Отчетный год		
	2017	2018	2019
ПАО «МТС»	11,5%	1,1%	8,2%
ПАО «Вымпелком»	3,5%	-0,6%	4,0%
ООО «Т2 МОБАЙЛ»	-4,0%	5,8%	2,9%

Графическое изображение данных показаны на рисунке 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8.

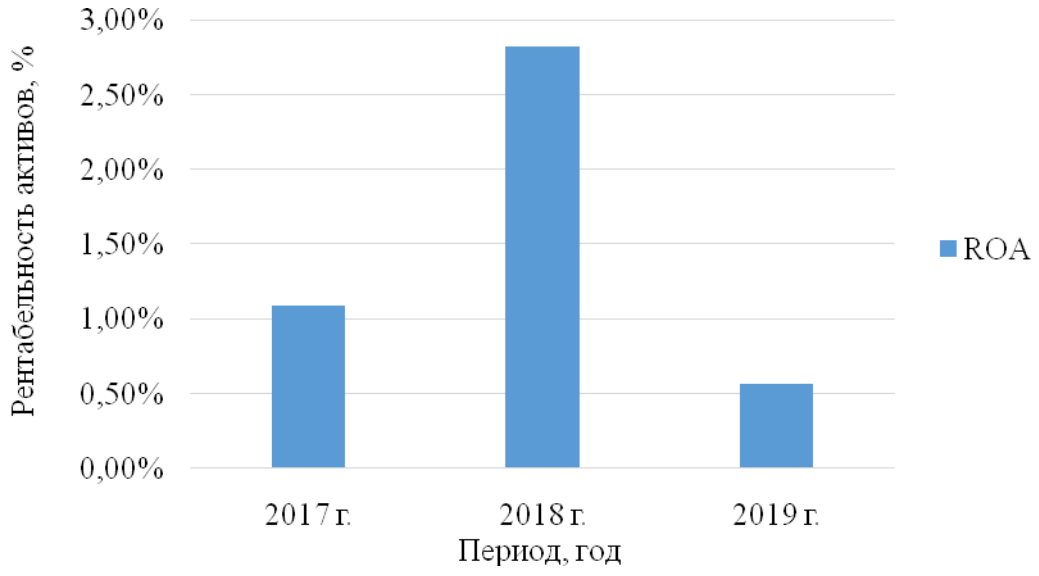


Рисунок 3.4 – Динамика рентабельности активов (ROA) ПАО «Мегафон»

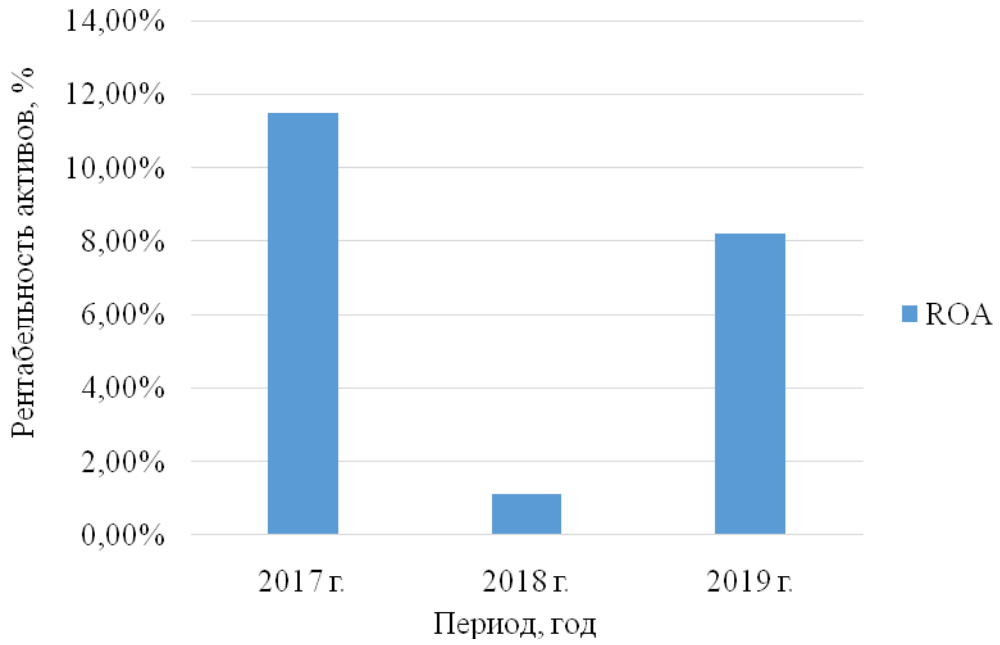


Рисунок 3.5 – Динамика рентабельности активов (ROA) ПАО «МТС»

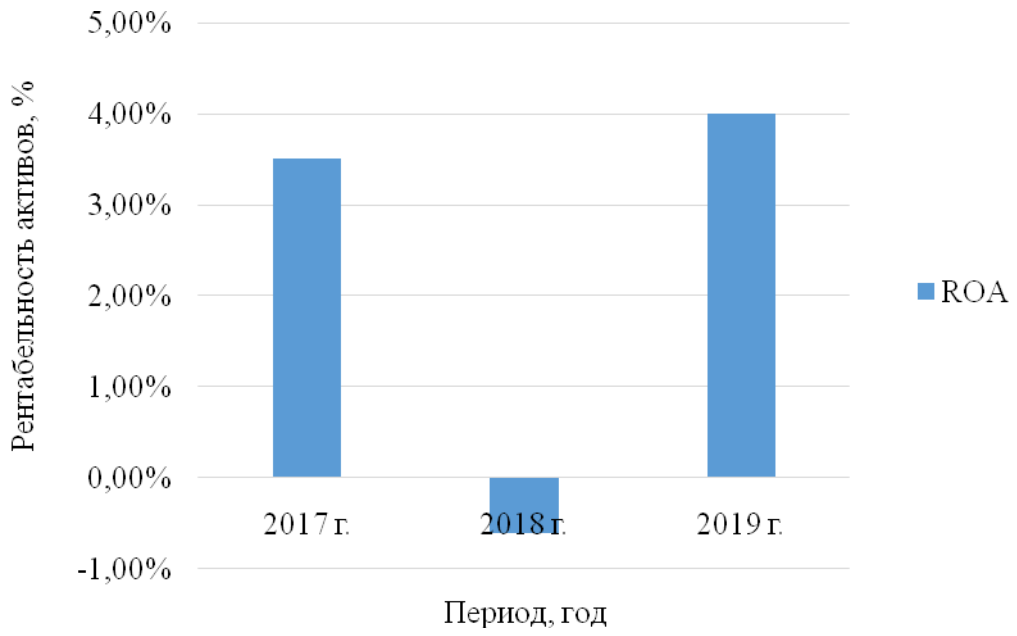


Рисунок 3.6 – Динамика рентабельности активов (ROA) ПАО «Вымпелком»

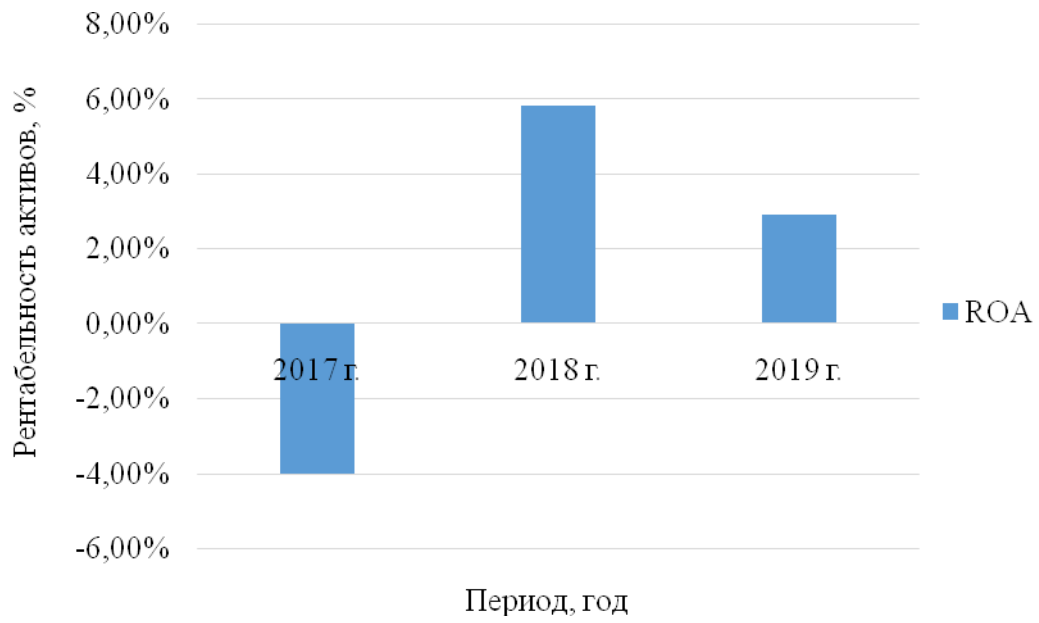


Рисунок 3.7 – Динамика рентабельности активов (ROA) ПАО «Т2 МОБАЙЛ»

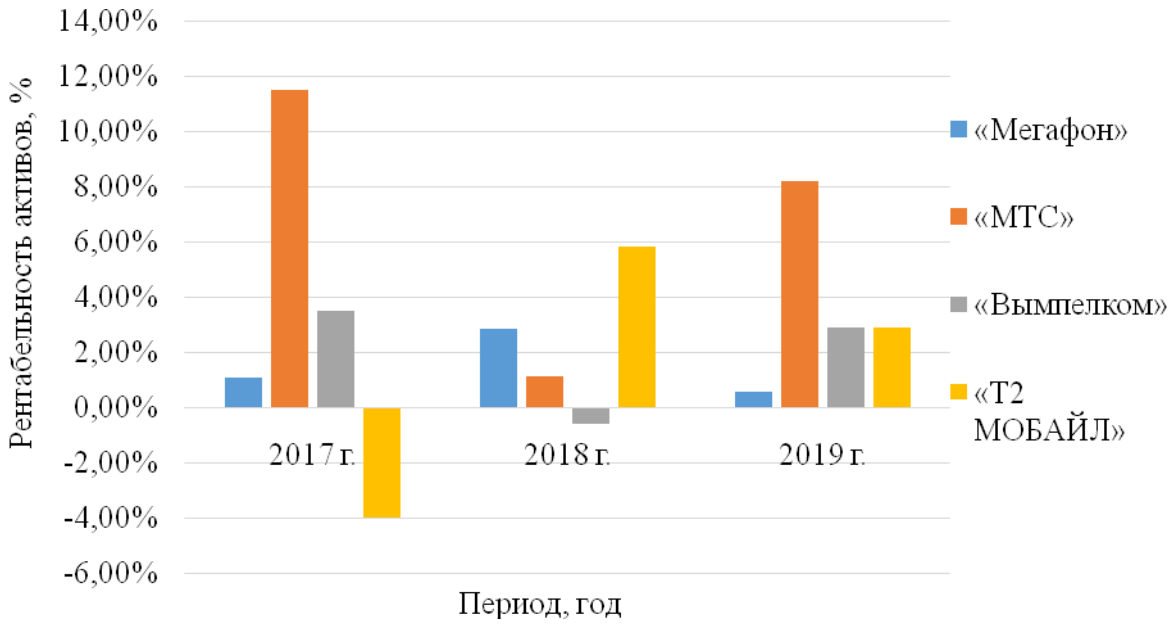


Рисунок 3.8 – Динамика рентабельности активов (ROA) компаний сотовой связи

Низкий уровень рентабельности активов ПАО «Мегафон» по сравнению с другимикомпаниями сотовой связи свидетельствует о низком спросе на продукцию ПАО «Мегафон» с 2017 по 2019 года.

Далее на рисунках (3.9, 3.10, 3.11, 3.12) графически представлены остальные показатели эффективности ПАО «Мегафон».

Хотя выручка организации и растет с 2017 года по 2019, но прибыль от продаж на всем промежутки времени сокращается из-за чего рентабельность производственной деятельности организации снижается, что характеризует, скорее всего, общие тенденции (рынка) экономики.

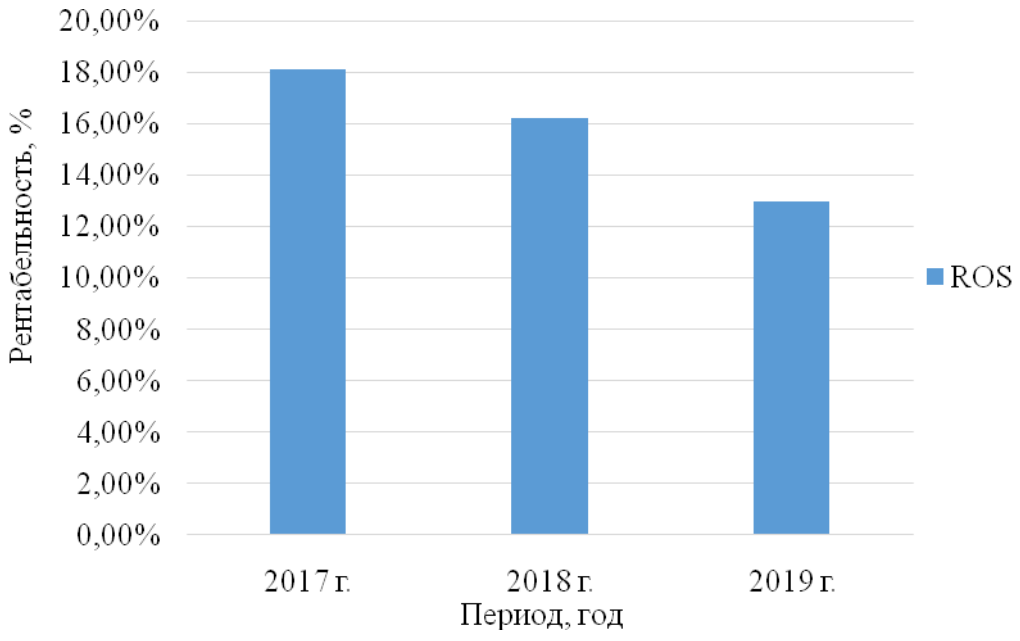


Рисунок 3.9 – Динамика показателей рентабельности производственной деятельности

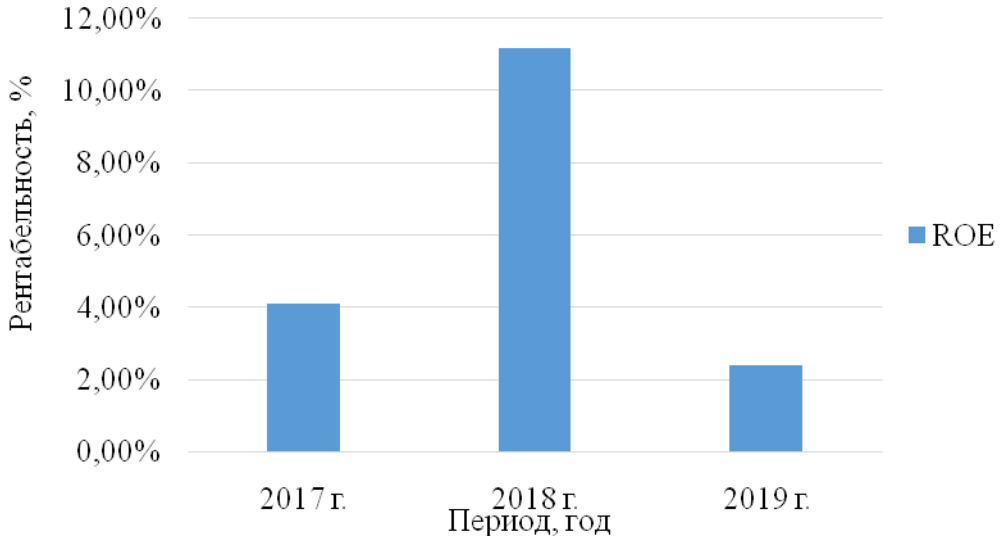


Рисунок 3.10 – Динамика показателей рентабельности собственного капитала

В 2018 году показатель рентабельность собственного капитала сильно вырос в по отношению к 2017 году, из-за резкого увеличения чистой прибыли компании. В 2019 году показатель рентабельность собственного капитала принимает самое

низкое значение по отношению к анализируемым периодам, всего 2,42%, что связано с резким снижением чистой прибыли организации.

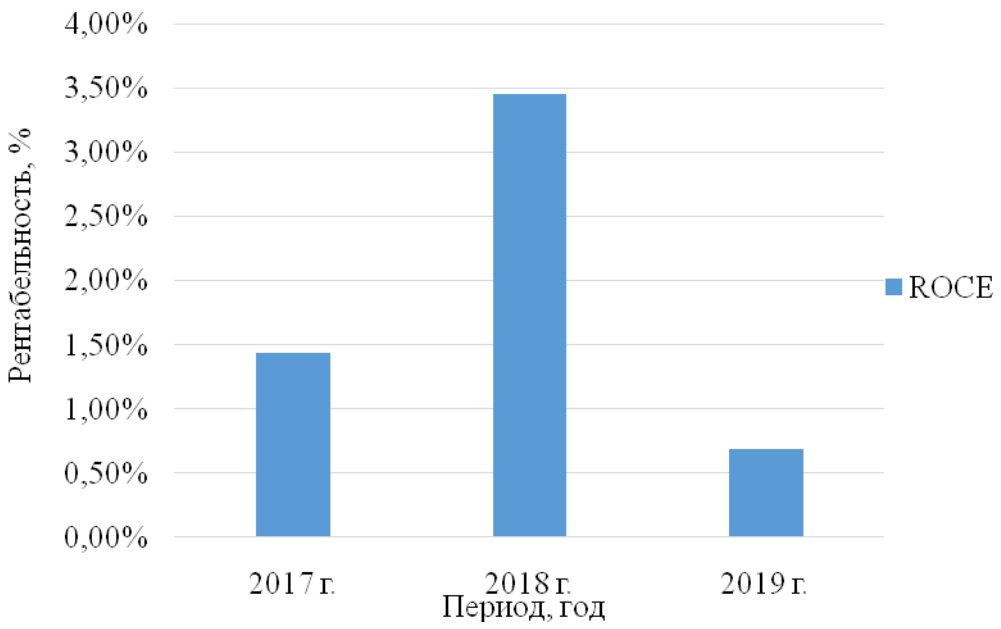


Рисунок 3.11–Динамика показателей рентабельности инвестиций

Из рисунка 3.11 видно, что на протяжении анализируемого периода средства, инвестируемые в основную деятельность предприятия, не всегда равномерно эффективны.

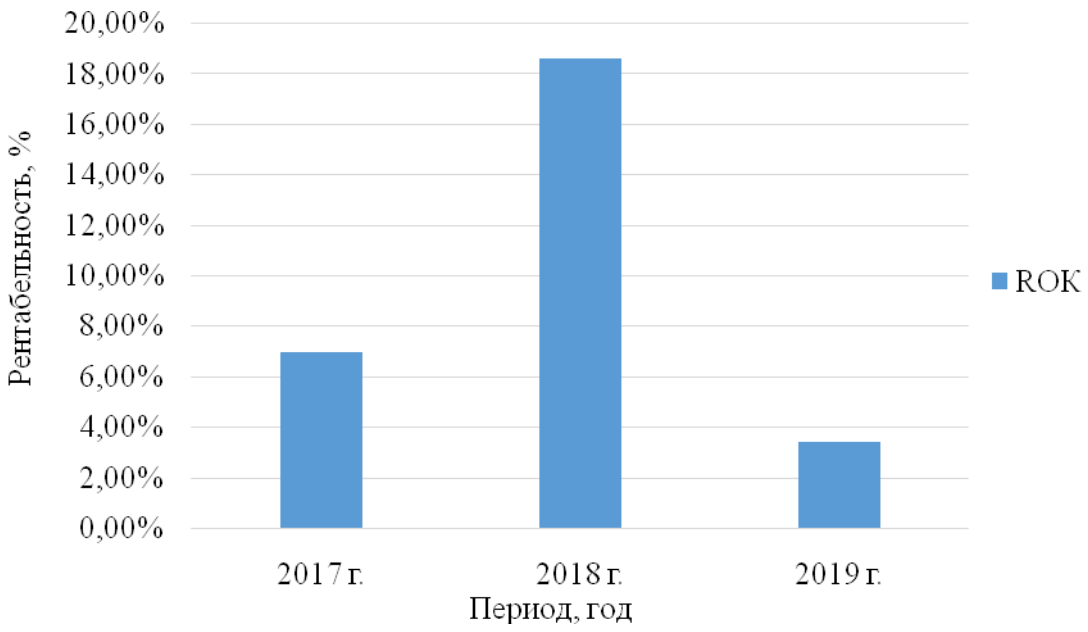


Рисунок 3.12 – Динамика показателей рентабельности оборотного капитала

Из рисунка 3.12 видно, что рентабельность оборотного капитала растет неравномерно так как в 2018 году идет увеличение ROK по отношению к ROK в 2017 году, а в 2019 на фоне резкого снижения чистой прибыли показатель рентабельность оборотного капитала снижается.

Вывод: Из-за снижения чистой прибыли в 2019 наблюдается резкое снижение показателей рентабельности ПАО «Мегафон» по отношению к 2017 и 2018 годам.

3.5 SWOT – анализ ПАО «Мегафон»

Для анализа состояния деятельности ПАО «Мегафон» воспользуемся проведением SWOT – анализа. Под SWOT – анализа понимается заполнение матрицы, в соответствующих ячейках которой вносятся сильные и слабые стороны организации, в том числе рыночные возможности, а также рыночные угрозы. Матрица SWOT–анализа ПАО «Мегафон» представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Матрица SWOT-анализа ПАО «Мегафон»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
один из лидероврынка; высокое качествоуслуг; постоянное внедрение новых услуг и технологий; один из самых популярных и престижных операторов; большая зона покрытия	большие издержки на обслуживания сети; большая зона покрытие сети требует большее количество базовых станций, что влечет за собой дополнительные расходы на инсталляцию и техническое обслуживание этих станций; невозможность наращивать клиентскую базу из-за четкого разделения границ на рынке и ограничение по количеству пользователей в РФ; повышение себестоимости оказываемых услуг
Возможности (O)	Угрозы (T)
государственная поддержка телекоммуникационной отрасли рост спроса на дополнительные услуги сети; снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги	высокая конкуренция по ряду сегментов в отрасли; расширения зоны покрытия конкурентами. повлияет на уровень конкуренции особенно в населенных пунктах, которые до этого не были освоены другими операторами; выход на рынок новых услуг заменителей; появление на рынке новых более привлекательных услуг связи

Исходя из SWOT анализа, наибольшую угрозу имеет невозможность наращивать клиентскую базу, так как на рынке есть четкое разделение границ и ограничение по количеству пользователей в РФ, поэтому реализация стратегии диверсификации будет актуальной. Развитие компании на новых рынках, но с учетом уже имеющихся мощностей в ее распоряжении.

Выводы по разделу три

Условия абсолютной и текущей ликвидности в ПАО «Мегафон» не соблюдается. Следовательно, можно сказать, что организация не имеет «мгновенную» платежеспособность. Низкий уровень рентабельности активов ПАО «Мегафон» по сравнению с другимикомпаниями сотовой связи свидетельствует о низком спросе на продукцию ПАО «Мегафон» с 2017 по 2019 года. Из-за снижения чистой прибыли и нарастающей угрозы невозможности наращивать клиентскую базу, а так же, из-за четкого разделения границ на рынке, между главными постав-

щиками услуг сотовой связи, ПАО «Мегафон» необходимо искать новые направления для инвестирования или альтернативные рынки, где будут востребованы ресурсы компании.

4 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ «ЦИФРОВАЯ УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ» ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1 Описание инвестиционного предложения

Основными потребителями услуг ПАО «МегаФон» являются частные пользователи сотовой связи. На сегодняшний день это наиболее динамично развивающееся направление деятельности компании. ПАО «Мегафон» работает с корпоративными пользователями, а также с государственными структурами, что обеспечивает дополнительную стабильность бизнесу.

Исходя из SWOT-анализа наибольшую угрозу несет невозможность наращивать клиентскую базу из-за четкого разделения границ на рынке и ограничение по количеству пользователей в РФ. Для предотвращения этой угрозы в 2014 году было принято решение по диверсификации инвестиций компании на другие сферы, связанные с IT технологиями.

Одним из таких направлений стал проект «Цифровая управляющая компания» которая является онлайн системой обслуживания жителей и в полной мере отвечает целям Национальной программы «Цифровая экономика», направленной, в частности, на создание и введение в опытную эксплуатацию цифровой унифицированной платформы ЖКХ [16, с.21].

Сервис цифровой управляющей компании дает возможности жильцам:

1) благодаря новому удобному каналу связи жильца проще взаимодействовать с управляющей организацией;

2) оплачивать коммунальные и иные услуги управляющей организации;

3) участвовать в голосованиях и создавать онлайн собрания;

4) передавать показания приборов для учета энергоресурсов, а также пользоваться информативным ресурсом для анализа объема их потребления;

5) заказывать услуги в едином и обширном онлайн магазине.

Сервис цифровой управляющей компании дает возможности управляющим организациям:

1) получать развернутую статистику по потреблению ресурсов в реальном времени;

2) формировать отчеты любой сложности в ручном и автоматическом формате;

3) автоматически передавать данные о ведении операционной деятельности в ГИС ЖКХ (в полном соответствии с ФЗ №209 «О ГИС ЖКХ»);

4) стандартизировать процессы начислений, сбора платы за жилые помещения, коммунальные и иные услуги;

5) вести реестр должников;

6) формировать и отправлять уведомления, новости, рассылки о событиях, вводимых изменениях, долгах и т.д.;

7) проводить голосования и онлайн-собрания жильцов, получать обратную связь от жильцов;

8) контролировать и осуществлять диспетчеризацию заявок на услуги от клиентов;

9) снизить издержки на управление вверенным имуществом;

10) обеспечение круглосуточной поддержки 24/7, все работает в облаке: не требуется собственных серверов и их технического обслуживания.

На рисунках 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 представлен интерфейс сервиса «Цифровая управляющая компания», которая действует в Великом Новгороде.

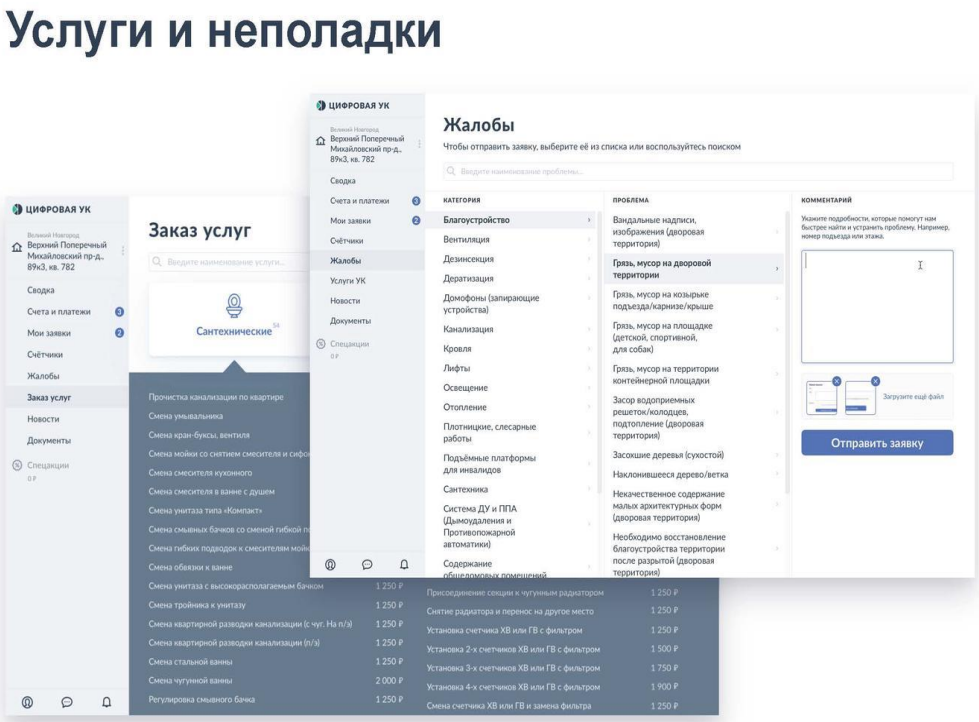


Рисунок 4.1 – Услуги круглосуточный поддержки

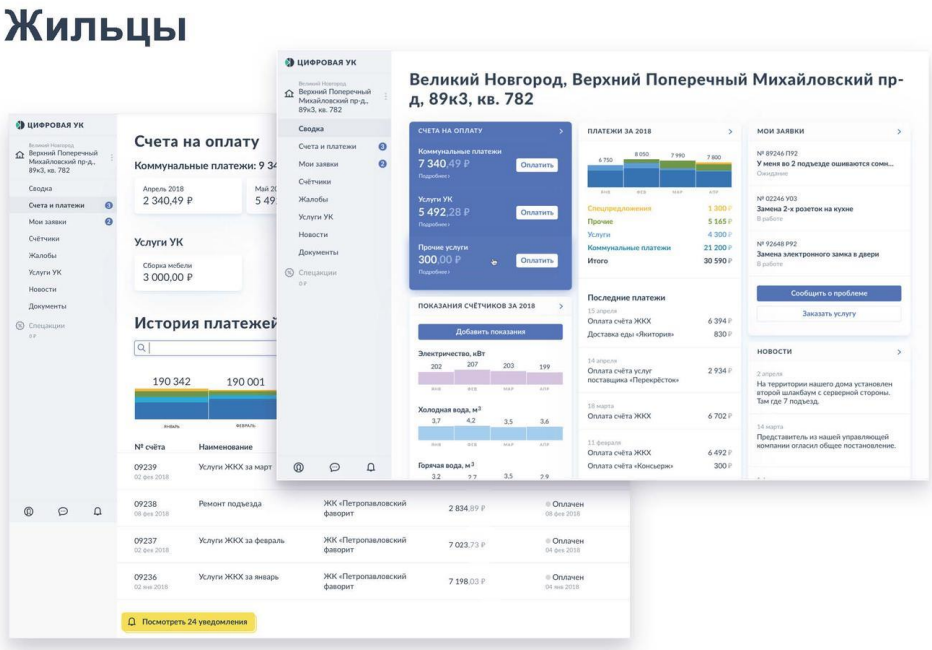


Рисунок 4.2 – Личный кабинет жильца (web-версия)

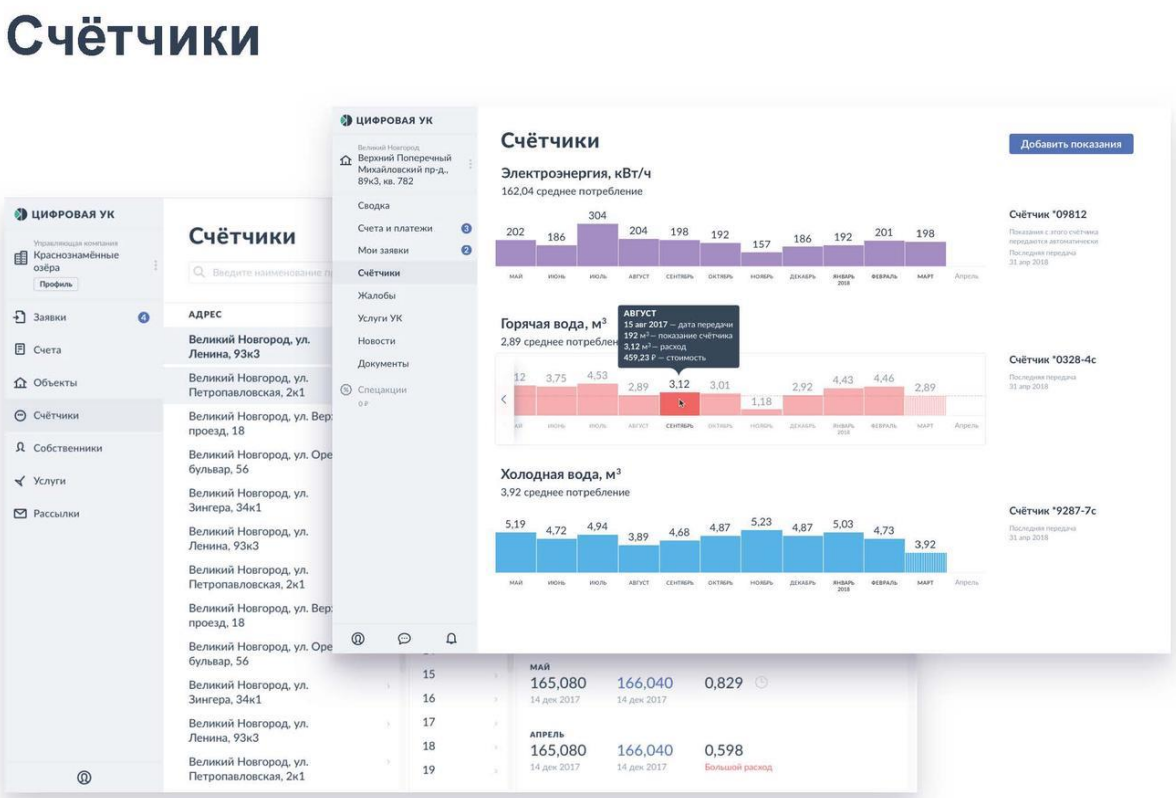


Рисунок 4.3 – Информация о ресурсопотреблении

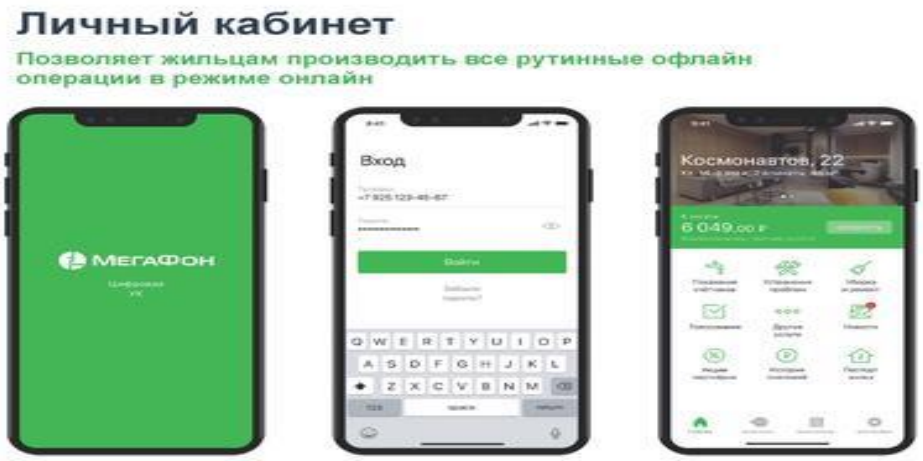


Рисунок 4.4 – Мобильное приложение для жильца

На рисунке 4.5 представлен пример кабинета оплаты коммунальных счетов.

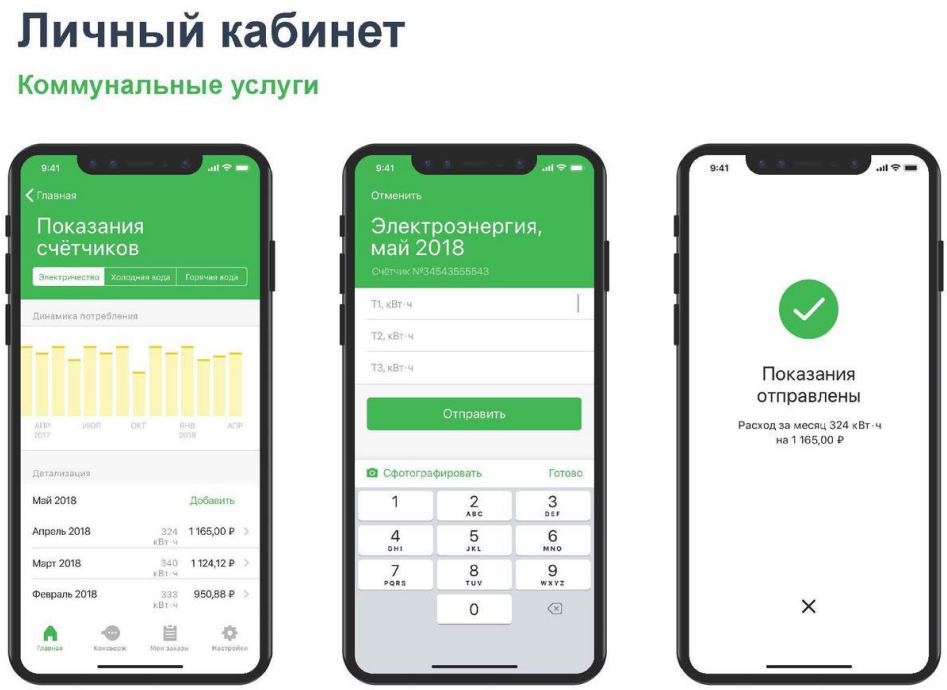


Рисунок 4.5 – Кабинет оплаты коммунальных счетов

В данный момент финансово-юридическая модель реализации включает в себя продажу по модели SaaS на базе инфраструктуры ПАО «МегаФон».

Softwareas a service (SaaS) («Программное обеспечение как услуга») – является моделью по продажи программного обеспечения, в которой поставщик создает веб-приложение и управляет им, а заказчику предоставляет доступ через интернет. Основное преимущество модели SaaS, для потребителя, является отсутствие необходимости установки, обновления и поддержки программного обеспечения. На рисунке 4.6 представлена предполагаемая финансово-юридическая модель реализации.

Рисунок 4.6 – Финансово-юридическая модель проекта «Цифровая управляющая компания»

Внедрение данной системы будет полезно для всех участников рынка ЖКХ. Повышение дохода Управляющих организаций будет за счет:

1) оптимизации и автоматизации бизнес-процессов;

2) снижения издержек на управление вверенным имуществом;

3) получения дополнительной прибыли с комиссии от заказов услуг внешних поставщиков. Пример оформления дополнительных услуг от внешних поставщиков представлен на рисунке 4.7.

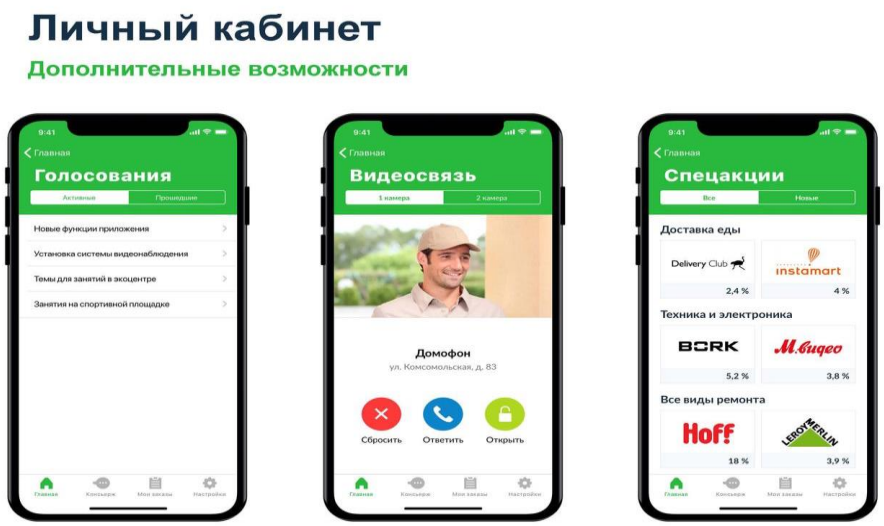


Рисунок 4.7 – Пример оформления дополнительных возможностей приложения

Снижение временных затрат для управляющих организаций за счет:

1) формирования отчетов любой сложности в автоматическом формате;

2) стандартизации процессов начислений, сбора платы за жилые помещения, коммунальные и иные услуги;

3) проведения онлайн голосований и онлайн собраний.

У жильцов повысится лояльность за счет:

1) удобного канала коммуникации с управляющей организацией;

2) возможности влиять на качество сервиса;

3) возможности заказывать услуги в едином магазине услуг и сообщать о неполадках;

4) возможности в один клик оплачивать коммунальные платежи и другие услуги управляющих организаций.

Таким образом внедрение «Цифровая управляющая компания» будет выгодно для всех участников сферы ЖКХ и даст им такие преимущества как:

1) управляющим компаниям и ресурсоснабжающими организациям данное приложение сократит издержек на управление вверенным имуществом и упростит

работу с реестром должников, а также даст дополнительный доход с комиссии от заказов услуг внешних поставщиков;

2) жильцам упростит передачу показания приборов учета и позволит анализировать объемы потребления ресурсов, а также даст им доступ к круглосуточным сервисам тех поддержки и дополнительных услуг;

3) ПАО «Мегафон» получит прибыль от продажи «Программного обеспечения как услуги», а также от сделок по добавлению в свой магазин поставщиков дополнительных услуг для жильцов.

В Великом Новгороде в рамках тестирования было заключено партнерство с «Управляющей компанией № 15», к сервису было подключено 1500 квартир. За один год работы цифровой управляющей компании принесла ПАО «МегаФон» 5,4 млн.руб чистой прибыли. Однако есть ряд трудностей, которые не позволяют распространить данное приложение на всю территорию России. Операционный директор ПАО «МегаФон» Анна Серебряникова заявила, что эффективность и полномасштабное внедрение цифровой управляющей компании на территории конкретного региона России напрямую зависит от эффективности внедрения 5G сети в этом регионе так как для обработки большого объема данных необходима скорость передачи информации сопоставимая со стандартами 5G.

4.2 Затраты на внедрение предложения

Для реализации инвестиционного предложения потребуются затраты на модернизацию сети до 5G и затраты на поддержку приложения. Дополнительных затрат на увеличение серверных мощностей не потребуется так как внедрение 5G уменьшит нагрузку на имеющиеся сервера компании.

5G сеть является пятым поколение мобильной связи, скорость передачи данных которого достигает 55 Гбит/сек.

Рекордной скорость передачи данных для 5G сетей, является 65 Гбит/сек, данная скорость была достигнута в России, в рамках тестирования современной

технологии мобильной связи, компанией ПАО «Мегафон» на оборудовании компании «Huawei».

Далее нужно определить экономическую целесообразность проекта, а для этого необходимо определить капитальные вложения.

Капитальные вложения входят в смету по стоимость оборудования. Капитальными вложениями можно определить, как затраты на воспроизводство основных средств и их полное восстановление.

Проекта «Цифровая управляющая компания» может быть реализован, только если будет экономически целесообразно модернизировать сети до 5G. Именно поэтому, компании «Мегафон», необходимо будет внедрить новое оборудование на 250 000 вышки по данные на 2019 год.

Единовременная модернизация потребовала бы больших финансовых затрат, следовательно, будет целесообразней внедрять новых функционал по регионно. Рассмотрим модернизацию до 5G и внедрение проекта «Цифровая Управляющую компания» на примере Челябинской области. В Челябинской области у ПАО «Мегафон» 620 вышек сотовой связи (данные на 2019 год).

Huawei предлагает базовую станцию Huawei DBS5900. Эта базовая станция поддерживает работу по IP транспорту, что является важнейшей характеристикой. Так же DBS5900 поддерживает плавный переход к сетям 5–го поколения. Сама базовая станция DBS5900 (рисунок 4.8) состоит из трёх частей:

1) RRU– это передатчики сигнала;

2) BBU– это основная часть БС, которая обрабатывает информацию;

3) антенна.

Рисунок 4.8 – Комплектация базовой станции DBS5900

Расчет стоимости инвестиционных вложений отражен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Расчет стоимости оборудования

Наименование	Кол-во, ед.	Стоимость тыс. руб.	Итого
Основная станция HuaweiBBU 5900	1	220	220
Передатчик сигнала TRxRRU 5900	2	40	80
ПередатчиксигналаTRxRRU808	2	40	80
ПередатчиксигналаTRxRRU3240	2	20	40
Антенные блоки Re-mote Electric Tilt (RET)	2	15	30
МодемQual-comm Snapdragon x 16 LTE	1	21	21
Шлюз UGW9811	1	2,87	2,87
Сервер GU HLR9820	1	50	50
Слот для CG сигнала	1	10	10
Платы для обработки сигнала	2	20	40
Оптоволоконные провода	2	5	10
Итого:			583,87

Оборудование нового поколения Huawei BBU5900 обладает следующими параметрами: BBU-блок формирования сигнала «6 в 1», с шестью режимами (GSM, UMTS, LTE FDD, LTE TDD, NB-IoT, 5G NR) в рамках одного блока;

пропускная способность до 50 Гбит/с для удовлетворения требований при внедрении многодиапазонной, многорежимной сети с использованием Massive MIMO и размещении на общих площадках; многоантенные радио модули с поддержкой 4T4R/8T8R/64T64R для наилучшего качества обслуживания пользователей в эпоху технологий 4.5G/ 5G.

Итого сумма капитальных вложений с НДС составляет 583 870 рублей. Для того чтобы увеличить скорость с 3G и 4G до 5G в ПАО «Мегафон», нужно будет внедрить новые технологи на 620 вышки по данные на 2019 год.

Следовательно, стоимость переоборудования всех вышек будет составлять с НДС 362 000 тыс.руб.

У ПАО «Мегафон» в Челябинской области на конец 2019 года 920 тыс. чел активных абонентов сотовой связи. Для расчетов мы возьмем средний тариф, который равен 300 рублей.

Далее произведем расчет эксплуатационных расходов (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Эксплуатационные расходы, тыс. руб.

Наименование затрат	Сумма затрат
Материалы	
Шлюз для базовой станции модели UGW9811	1 240
Провода для оптоволоконной связи	3 100
Итого	4 340
Энергия	
Электроэнергия	4 520
Заработная плата основных рабочих	
Специалист по настройки	2034
Сотрудник тех.поддержки	2700
Итого	4 734
Отчисления от заработной платы	
Специалист по настройки	805
Амортизация основных средств	72400
Внепроизводственные расходы	
Операционные расходы	8280
Итого	95079

Далее необходимо рассчитать и обосновать эффективности инвестиционного предложения по внедрению 5G в Челябинской области.

4.3 Обоснование эффективности инвестиционного предложения

Под эффективностью инвестиционного проекта понимается система показателей, которые отражают соотношение затрат и полученные результаты от инвестиционного проекта. Анализ эффективности инвестиционного проекта, его оценка предстоящих затрат и результатов от инвестиционного проекта, осуществляется в рамках планируемого периода, который измеряется количеством шагов расчёта.

Важным критерием осуществимости инвестиционного предложения является положительность сальдо накопленных денежных потоков в любом временном интервале, в котором осуществляют затраты и получают доходы. Отрицательная величина сальдо накопленных денежных потоков говорит на о необходимости привлечь дополнительные собственные или заёмных средств.

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов от инвестиционного проекта. Есть три основных показателя эффективности инвестиционного проекта:

1) показатели коммерческой (финансовой) эффективности. Данный показатель, учитывает финансовые последствия от реализации проекта;

2) показатели экономической эффективности. Данный показатель, учитывает затраты, связанные с реализацией инвестиционного проекта, которые выходят за пределы прямых финансовых интересов участников проекта и допускают стоимостное измерение;

3) показатели бюджетной эффективности, отражает финансовые последствия проекта на региональном, местного и федеральном уровне бюджетов.

Шагами для расчёта в пределах планируемого периода могут быть: месяц, квартал, полугодие или год. Для соизмерения показателей по различным шагам в периоде планирования, для оценки эффективности инвестиционного проекта используется приведение, этих шагов, к ценности в начальном шаге [17, с.78].

Технически приведение к начальному шагу затрат, результатов и эффектов, которые имеют место на t – ом шаге расчёта реализации проекта, производится путём их умножения на коэффициент дисконтирования a_t, который определяется по формуле (9).

$$Rp = (E + I) + (E \times I) – 1, \quad (9)$$

где Rp – реальная процентная ставка;

E – ставка рефинансирования;

I – темпы инфляции.

Для сравнения вариантов инвестиционного проекта, а также для сравнения различных инвестиционных проектов используется такие показатели как:

1) чистый дисконтированный доход (ЧДД);

2) внутренняя норма доходности (ВНД);

3) индекс доходности (ИД);

4) срок окупаемости.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) – это сумма текущих эффектов (разницы результатов и затрат) за весь период планирования, приведённая к начальному шагу. ЧДД рассчитывается по формуле (10).

$$ЧДД = (Rt – 3t) \times at – К, \quad (10)$$

где Rt – результаты, достигаемые на t – ом шаге расчёта;

3t – затраты, осуществляемые на 1 – ом шаге расчёта, при условии, что в них входят капиталовложения;

at – коэффициент дисконтирования;

К – сумма дисконтированных капиталовложений.

Сумма дисконтированных капиталовложений вычисляется по формуле (11).

$$К = Кt \times at, \quad (11)$$

где Кt– капиталовложения на 1–ом шаге;

at – коэффициент дисконтирования.

Следовательно, когда ЧДД положителен, проект эффективен, если же ЧДД принимает отрицательное значение, то проект считается неэффективным. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

Индекс доходности – это отношение приведённого эффекта к приведённым капиталовложениям. Индекс доходности рассчитывается по формуле (12).

$$ИД = \frac{ЧДД}{ИК}, \quad (12)$$

где ИД – индекс доходности;

ИК – инвестиционный капитал.

Если ИД больше единицы, проект эффективен, если ИД меньше единицы – неэффективен.

Внутренняя норма доходности – это норма дисконта, при которой величина приведённых эффектов равна приведённым капиталовложениям.

После нахождения ВНД сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае, если ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, капиталовложения в данный инвестиционный проект оправданы, а если ВНД меньше требуемой инвестором нормы дохода на капитал делается вывод, что капиталовложения в данный проект нецелесообразны.

Срок окупаемости можно назвать минимальный временной интервал с начала осуществления проекта, за пределами которого (ЧДД) становится и остается положительным [18, с.518].

При осуществлении проекта выделяется три вида деятельности: инвестиционная, операционная и финансовая. Для оценка коммерческой эффективности инвестиционного предложения необходимо сформировать и сопоставить потоки денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности. Для расчетов по оценке экономической эффективности предложения предположим, что:

1) ставка дисконтирования – 6% (исходя из ключевой ставке ЦБ на 10 февраля 2020 г.);

2) ставка кредита на оборудование 11,5 %

3) индекс цен не меняется;

4) инфляция отсутствует.

Продолжительность планирования составит 5 лет, что будет являться 6 шагами с учетом базового периода. Количество шагов определяется сроком службы модернизированного оборудования. Далее в таблице 4.3 рассчитаем денежные потоки от инвестиционной деятельности.

Таблица 4.3 – Денежные потоки от инвестиционной деятельности, в тыс. руб.

Наименование	Шаг					
	0	1	2	3	4	5
Затраты на приобретение активов	362 000	0	0	0	0	0
Поток дисконтированных средств инвестиционной деятельности	362 000	0	0	0	0	0
Пополнение ОК	0	0	0	0	0	0
Поток реальных средств инвестиционной деятельности	362 000	0	0	0	0	0
Приобретение ОС	362 000	0	0	0	0	0
Поток дисконтированных средств ИД нарастающим итогом	362 000	362 000	362 000	362 000	362 000	362 000

Далее в таблице 4.4 рассчитаем денежные потоки от операционной деятельности.

Таблица 4.4 – Денежные потоки от операционной деятельности, в млн. руб.

Наименование	Шаг					
	0	1	2	3	4	5
Выручка	312 304	313 684	315 064	316 444	317 272	317 824
себестоимость в том числе:	307 097	307 184	307 111	307 111	307 111	307 111
Амортизация	217 769	217 841	217 769	217 769	217 769	217 769
Балансовая прибыль	5 207	6 500	7 953	9 333	10 161	10 713
Чистая прибыль (ЧП)	3 645	4 550	5 567	6 533	7 112	7 499
Налоговая нагрузка в 30%	1 562	1 950	2 385	2 799	3 048	3 213
Денежный поток для расчета ИП	193	199	199	199	199	199
Поток реальных средств от операционной деятельности	193	199	199	199	199	199
Поток дисконтированных средств операционной деятельности	193	187	177	167	157	148
Поток дисконтированных средств ОД нарастающим итогом	193	187	364	532	689	838

Далее составим сводную таблицу 4.5 по потоки денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности.

Таблица 4.5 – Потоки денежных средств от двух видов деятельности, в тыс. руб.

Наименование	Шаг планирования					
	0	1	2	3	4	5
Поток реальных средств	-362 000	199 045	199 045	199 045	199 045	199 045
Поток дисконтированных средств	-362 000	187 778	177 149	167 122	157 662	148 738
чистый дисконтированный доход	-362 000	-174 222	2 927	170 049	327 711	476 449

Далее составим сводную таблицу 4.6, 4.7 по финансовой деятельности ПАО «Мегафон».

Таблица 4.6 – Финансовая деятельность, в тыс. руб.

Наименование	Шаг планирования					
	0	1	2	3	4	5
Выплата дивидендов	6	7	9	11	11	12

Таблица 4.7 – Баланс финансов, в тыс. руб.

Наименование	Шаг планирования					
	0	1	2	3	4	5
Сальдо денежных потоков по трем видам деятельности	-362 000	199 045	199 045	199 045	199 045	199 045
Накопленное сальдо по трем видам деятельности	-362 000	-162 955	36 090	235 135	434 180	633 225

Далее на рисунке 4.9 представлен график денежных потоков инвестиционного проекта.

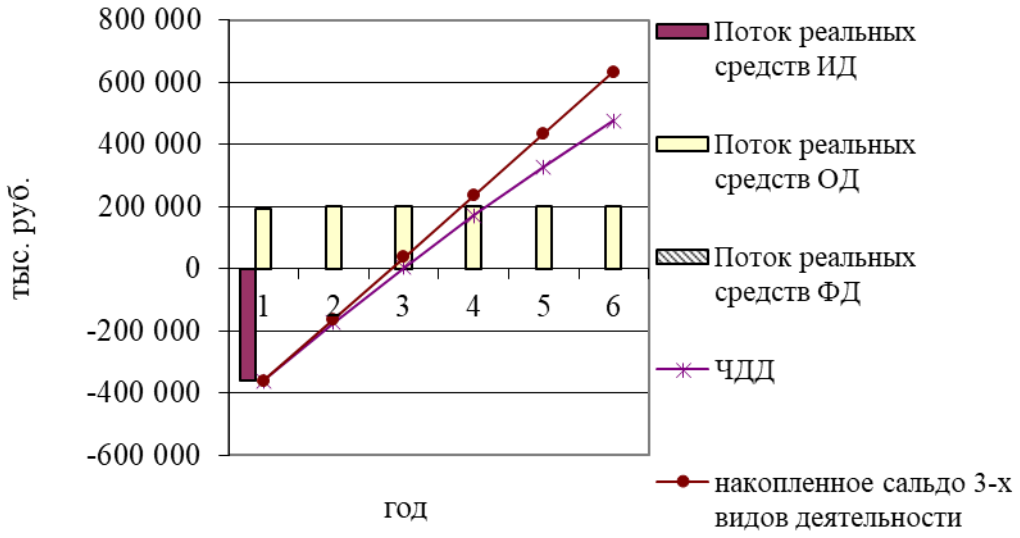


Рисунок 4.9 – Денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации

Далее составим сводную таблицу 4.8 по показатели эффективности инвестиционного проекта.

Таблица 4.8 – Показатели эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Значение показателя
Чистый дисконтированный доход	476 449
Индекс доходности	2,316
Срок окупаемости	2,983
Внутренняя норма доходности	0,386

После расчетов получились следующие показатели эффективности инвестиционного предложения:

1) чистый дисконтированный доход равен 476 449 тыс. руб.;
2) индекс доходности равен 2,316;
3) срок окупаемости равен 2,983 года.

Учитывая, что ЧДД > 0, а ИД > 1, то предлагаемый инвестиционное предложение является эффективным.

Выводы по разделу четыре

После проведения расчетов, можно сделать вывод, что результаты удовлетворяют критериям эффективности для инвестиционного проекта, следовательно, его практическое применение целесообразно.

В итоге модернизация 5G сетей в Челябинской области будет являться прибыльным вложением средств, а как следствие в данном регионе можно внедрять проект «Цифровая управляющая компания», что в свою очередь позволит ПАО «Мегафон» выйти на новый рынок услуг ЖКХ. Реализация данного проекта позволит развиваться в новом направление, что положительно отобразиться на показателях выручки компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведённого исследования, как теоретической основы стратегии на уровне государства и предприятия, так и его практического внедрения новой стратегии для обеспечения должного уровня экономической безопасности предприятия, можно сделать ряд выводов:

1) для эффективного сосуществования телекоммуникационных организаций, необходима четко выработанная стратегия инновационного развития, в которую включен анализ внутренних и внешних факторов, с целью защиты интересов телекоммуникационных компаний;

2) за период с 2015 по 2019 год ARPU ПАО «Мегафон» растет, но относительно своих конкурентов ПАО «Мегафон» находится на третьем месте. Из рисунка 8 видно, что коэффициент концентрации рынка с 2015 по 2019 снижается с 98,93% до 97,68%. Понижение коэффициента концентрации рынка говорит на о том, что появляются новые игроки на рынке, но на 2019 год рынок все еще остается высококонцентрированным. Из чего можно сделать вывод, что лучшей стратегией станет развития компании на новых рынках, но с учетом уже имеющихся мощностей в распоряжении ПАО «Мегафон»;

3) условия абсолютной и текущей ликвидности в ПАО «Мегафон» не соблюдается. Следовательно, можно сказать, что организация не имеет «мгновенную» платежеспособность. Низкий уровень рентабельности активов ПАО «Мегафон» по сравнению с другими компаниями сотовой связи свидетельствует о низком спросе на продукцию ПАО «Мегафон» с 2017 по 2019 года. А из-за снижения чистой прибыли и нарастающей угрозы невозможности наращивать клиентскую базу из-за четкого разделения границ на рынке, между главными поставщиками услуг сотовой связи, ПАО «Мегафон» необходимо искать новые направления для инвестирования или альтернативные рынки, где будут востребованы ресурсы ПАО «Мегафон»;

4) исходя из SWOT анализа наибольшую угрозу несет невозможность наращивать клиентскую базу из-за четкого разделения границ на рынке и ограничение по количеству пользователей в РФ. Для предотвращения этой угрозы в 2014 году было принято решение по диверсификации инвестиций компании на другие сферы, связанные с IT технологиями. Одним из таких направлений стал проект «Цифровая управляющая компания» которая является онлайн системой обслуживания жителей и в полной мере отвечает целям Национальной программы «Цифровая экономика», направленной, в частности, на создание и введение в опытную эксплуатацию цифровой унифицированной платформы ЖКХ. В свою очередь, для реализации инвестиционного проекта «Цифровая управляющая компания» потребуются затраты на модернизацию сети до 5G и затраты на поддержку приложения.

После расчетов получились следующие показатели эффективности инвестиционного предложения:

1) чистый дисконтированный доход равен 476 449 тыс. руб.;
2) индекс доходности равен 2,316;
3) срок окупаемости равен 2,983 года.

Учитывая, что ЧДД > 0, а ИД > 1, то предлагаемый инвестиционное предложение является эффективным.

В итоге модернизация 5G сетей в Челябинской области будет являться прибыльным вложением средств, а как следствие в данном регионе можно внедрять проект «Цифровая управляющая компания», что в свою очередь позволит ПАО «Мегафон» выйти на новый рынок услуг ЖКХ. Реализация данного проекта позволит развиваться в новом направление, что положительно отобразиться на показателях выручки компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // Российская газета – 15 мая 2017.– 26 с.

2 Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: [распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227–р] – 7с.

3 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие науки и технологий на 2013 – 2020 годы»– 41с.

4 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»: [постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 316]– 68с.

5 Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Информационное общество (2011- 2020 годы): [постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 313] – 110с.

6 Годовой отчет перед инвесторами ПАО «Мегафон» за 2014 год. – 25с.

7 Годовой отчет перед инвесторами ПАО «Мегафон» за 2015 год.– 21с.

8 Ерофеева, В.А. Учет, информация, управление. – М.: Финансы и статистика, 2017.– 42 с.

9 Ирвин, Д. Финансовый контроль. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 251с.

10 Касс, М.Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами: монография / М.Е. Касс. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2011. – 159с.

11 Козлова, Е.П. Бухгалтерский учет в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 800 с.

12 Конина, О.В., Борискина, Т.В. Учебное пособие бухгалтерский учет в организациях. – Волгоград.: РПК Политехник, 2015. – 83 с.

13 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1991. – 736 с.

14 Кривуля, П.В. Экономическая безопасность субъектов хозяйственной деятельности 2013.– 165 с.

15 Кузина, Е.Л., Сидорина, Т.В., Финансовые результаты предприятия. Учет. Анализ. Аудит. – М.: ПРИОР, 2015. – 78 с.

16 Никсон, Ф. Инновационный менеджмент / Ф. Никсон – М.: Экономика, 1997. – 182 с.

17 Поляк, Г.Б., Акодис, И.А., Краева, Т.А. Финансовый менежмент. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2018. – 518 с.

18 Поршнев, А.Г., Румянцева, З.П., Соломатина, Н.А. Управление организацией. – М.: ИНФРА – М, 2014. 669 с.

19 Римов, А.В. Методы определения доходов.// Главбух. – 2017.– 80 с.

20 Ронова, Г.Н. Финансовый менежмент. – М.: МЭСИ, 2014. – 115 с.

21 Русак, Н.А., Стражев, В.И., Мигун, О.Ф. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. –Мн.: высшая школа, 2014. – 398 с.

22 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: ИП Экоперспектива , 2015. – 498 с.

23 Савицкая, Т.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия АПК. – Мн.: ИП Экоперспектива, 2015. – 494 с.

24 Санто, Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М.: Прогресс, 1990. – 295.

25 Сергеев, И.В. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2014 – 304 с.

26 Смирнов, С.А., Косорукова И.В. Аудит. – М.: МЭСИ, –2016. – 303 с.

27 Терехов, А.А., Терехов, М.А. Контроль и аудит.– М.: Финансы и статистика, 2014. – 208 с.

28 Уткин, Э.А. Антикризисное управление. – М.: ЭКМОС, 2018. – 400 с.

29 Хорнгрен, Ч.Т., Фостер, Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 415 с.

30 Шамхалов, Ф.И. Прибыль - основной показатель результатов деятельности организации//Финансы.– 2016.– 19 с.

31 Шеремет, А.Д. Управленческий учет. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2016 – 512с.

32 Шумпетер, Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс,2003. – 456с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

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

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ

К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ – 38.05.01. 2020.304. ВКР

Количество листов 18

Руководитель ВКР, к.э.н. доцент

_____/С.А. Шикина/

_____2020г.

Автор

студент группы ЭУ-549

_____/А.А. Доленко/

_____2020г.

Челябинск 2020

Разработка стратегии развития в целях повышения экономической безопасности компании на примере ПАО «Мегафон»

ВЫПОЛНИЛ: ДОЛЕНКО А.А.,
ЭУ-549
РУКОВОДИТЕЛЬ: ШИКИНА С.А.,
ДОЦЕНТ, К.Э.Н.

ЦЕЛЬ, ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ	• Разработка стратегии компании «Мегафон» в целях повышения экономической безопасности деятельности
ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ	• Телекоммуникационная компания • ПАО «Мегафон»
ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ	• Разработка инвестиционного предложения в рамках создания стратегии развития ПАО «Мегафон», для повышения экономической безопасности.

МегаФон

ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Провести внешний и внутренний анализ компании ПАО «Мегафон»

Систематизировать основные группы внутренних и внешних рисков

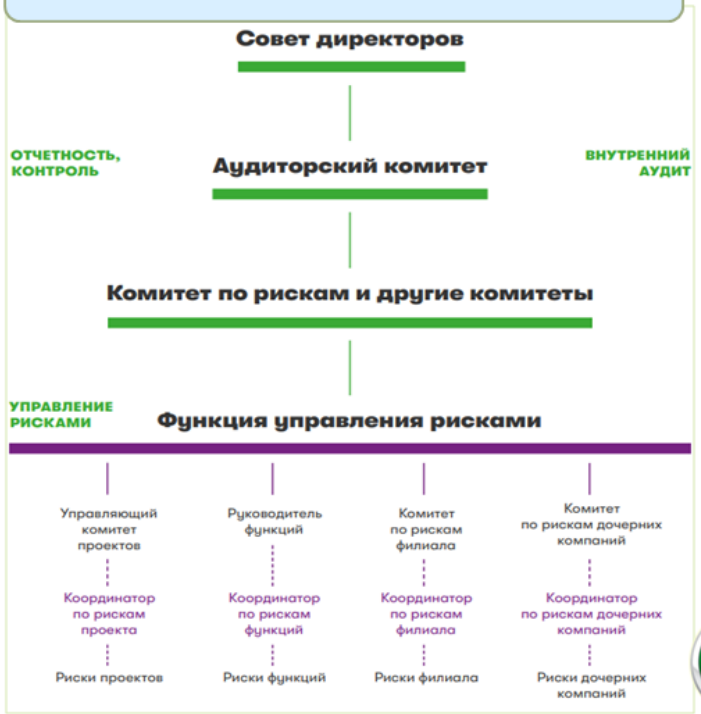
Разработать инвестиционное предложение в рамках формирования стратегии развития ПАО «Мегафон» в целях повышения экономической безопасности

МегаФон

ОБЪЕКТ: ПАО «МЕГАФОН»

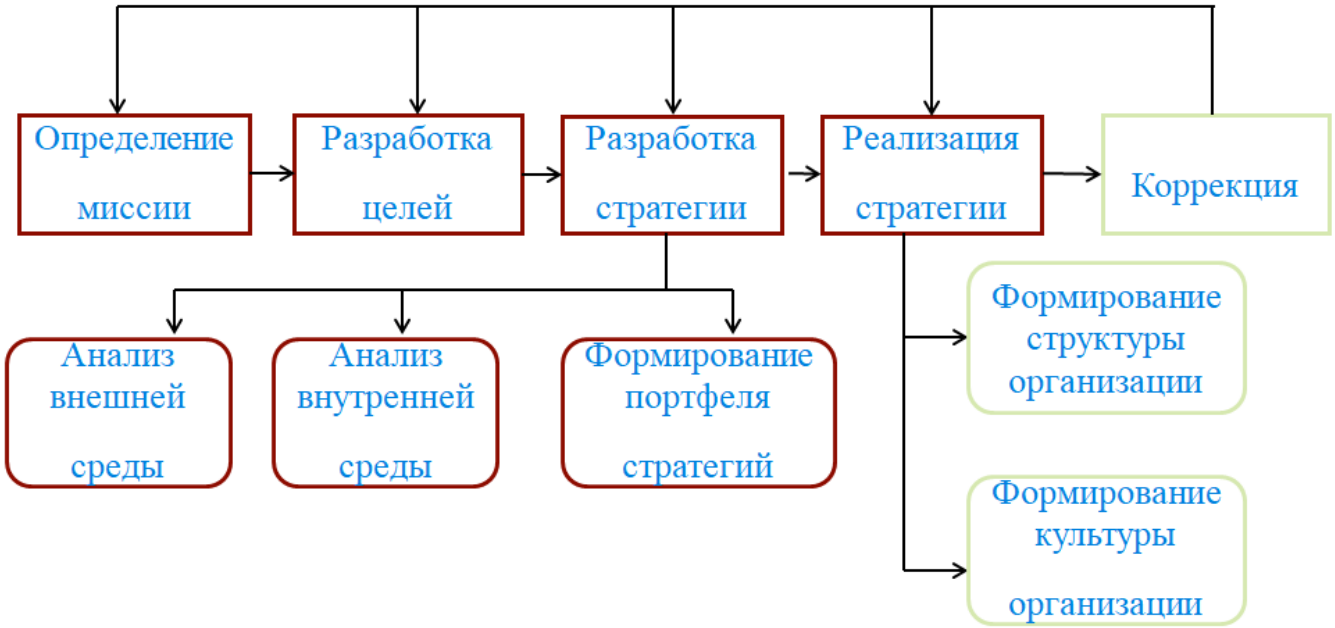
- ПАО «Мегафон» охватила площадь 83 субъекта РФ. Количество абонентов мобильной связи, компании ПАО «Мегафон», к концу 2018 года составляло 100,8 млн. человек. На рисунке 2.1 представлен логотип ПАО Мегафон.
- ПАО «Мегафон» стал первым в России, запустившим в коммерческую эксплуатацию сеть 3G. А с 2014 года запущенна в эксплуатацию сеть 4G+, в основе которой лежит стандарт связи LTE, запущена уже в 50 регионах РФ с населением более 55 млн россиян (или 37% жителей страны), в 200 крупных городах России.
- Приоритетной задачей компания ставит формировании следующего стандарта связи под названием 5G.

Структура органов управления



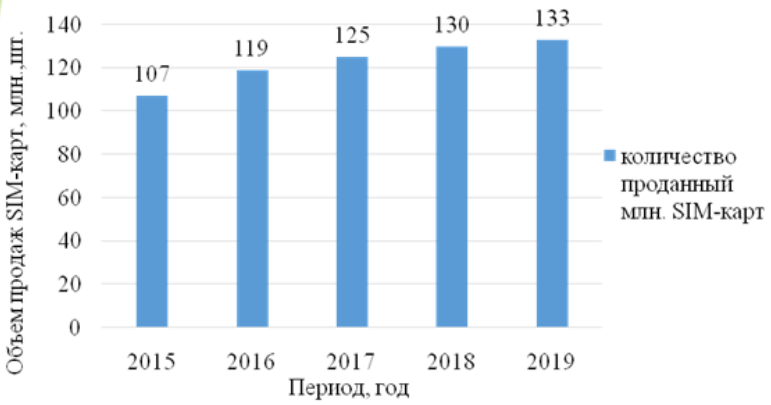
МегаФон

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ЦИКЛА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

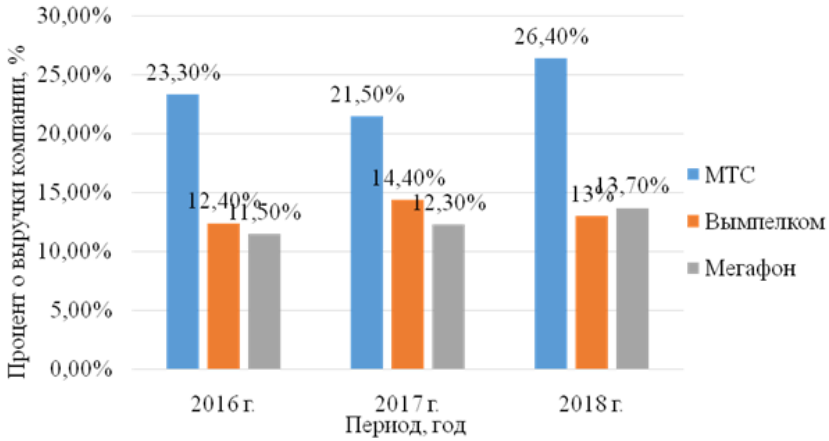


МегаФон

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПАО «МЕГАФОН»



Динамика объем продаж SIM-карт в России



Динамика объема продаж по основным телекоммуникационным компаниям

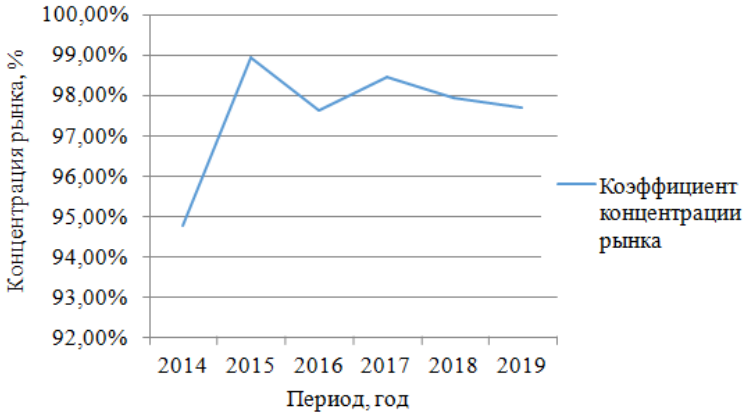
МЕГАФОН

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ РАСЧЕТА КОНЦЕНТРАЦИИ РЫНКА

Основные показатели для расчета концентрации рынка

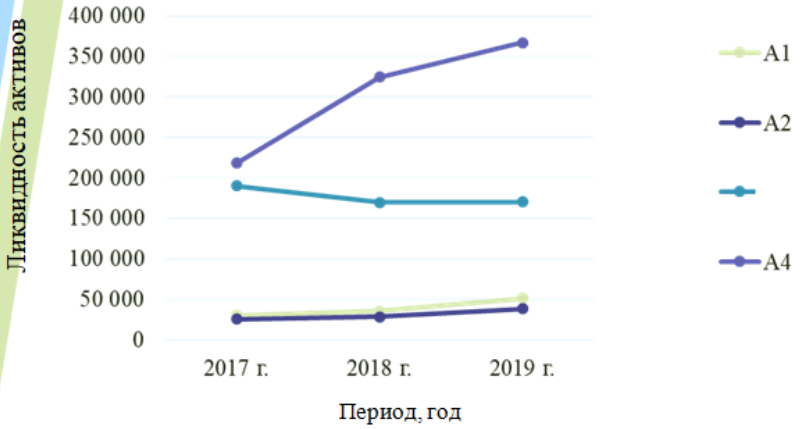
Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Коэффициент концентрации рынка	94,75	98,93	97,62	98,43	97,91	97,68
Индекс Хиршмана	2 414,69	2 607,25	2 544,54	2 563,64	2 530,71	2489,93

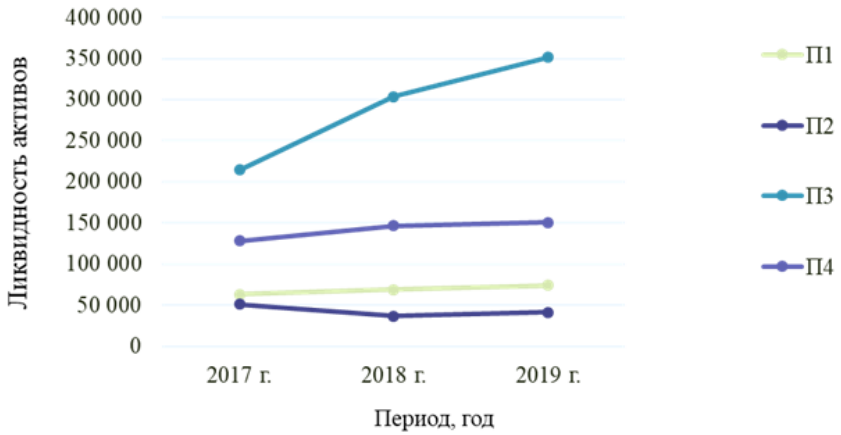
Коэффициент концентрации рынка



МегаФон

ПОКАЗАТЕЛИ ЛИКВИДНОСТИ





А1<П1 А2<П2 А3<П3 А4>П4

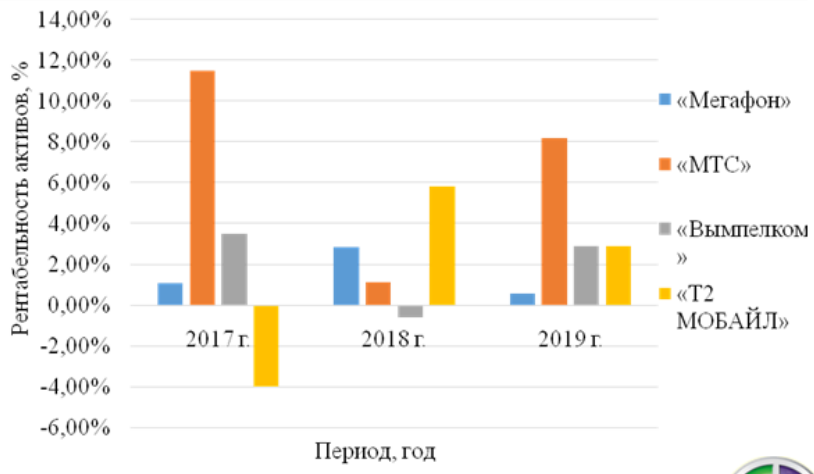
МегаФон

РАСЧЕТА РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ (ROA) У ГЛАВНЫХ КОНКУРЕНТОВ ПАО «МЕГАФОН»

Расчет рентабельности активов (ROA) у основных конкурентов ПАО «Мегафон»

Фирмы конкуренты	Отчетный год		
	2017	2018	2019
"МТС"	11,5%	1,1%	8,2%
"Вымпелком"	3,5%	-0,6%	4,0%
"Т2 МОБАЙЛ"	-4,0%	5,8%	2,9%
"Мегафон"	1,09%	2,82%	0,57%

Динамика рентабельности активов (ROA) компаний сотовой связи



МЕГАФОН

МАТРИЦА SWOT АНАЛИЗА ПАО «МЕГАФОН»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
• один из лидеров рынка; • высокое качество услуг; • постоянное внедрение новых услуг и технологий; • один из самых популярных и престижных операторов; • большая зона покрытия.	• большие издержки на обслуживания сети; большая зона покрытие сети требует большее количество базовых станций, что влечет за собой дополнительные расходы на инсталляцию и техническое обслуживание этих станций; • невозможность наращивать клиентскую базу из-за четкого разделения границ на рынке и ограничение по количеству пользователей в РФ; • повышение себестоимости оказываемых услуг.
Возможности (O)	**Угрозы (T)**
• государственная поддержка телекоммуникационной отрасли • рост спроса на дополнительные услуги сети; • снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги.	• высокая конкуренция по ряду сегментов в отрасли; • расширения зоны покрытия конкурентами. повлияет на уровень конкуренции особенно в населенных пунктах, которые до этого не были освоены другими операторами; • выход на рынок новых услуг заменителей; появление на рынке новых более привлекательных услуг связи.

Стратегия диверсификации

- ✓ Развитие новых технологий сотовой связи
- ✓ Поиск новых рынков, где можно было бы реализовать мощности ПАО «Мегафон»
- ✓ Выбор основным развитием компании сети 5G

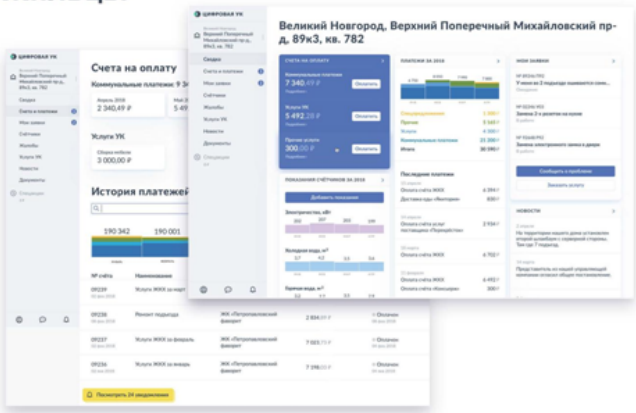
МегаФон

РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ «ЦИФРОВАЯ УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ»

Сервис «Цифровая управляющая компания» дает возможности жильцам:

- благодаря новому удобному каналу связи жильца проще взаимодействовать с Управляющей организацией;
- оплачивать коммунальные и иные услуги УО;
- участвовать в голосованиях и создавать онлайн собрания;
- передавать показания приборов для учета энергоресурсов, а также пользоваться информативным ресурсом для анализа объема их потребления;
- заказывать услуги в едином и обширном онлайн магазине;

Жильцы

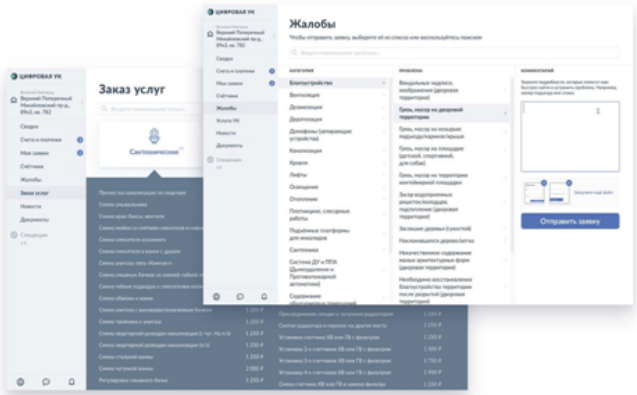


МегаФон

Сервис «Цифровая управляющая компания» раскрывает следующие возможности управляющим организациям:

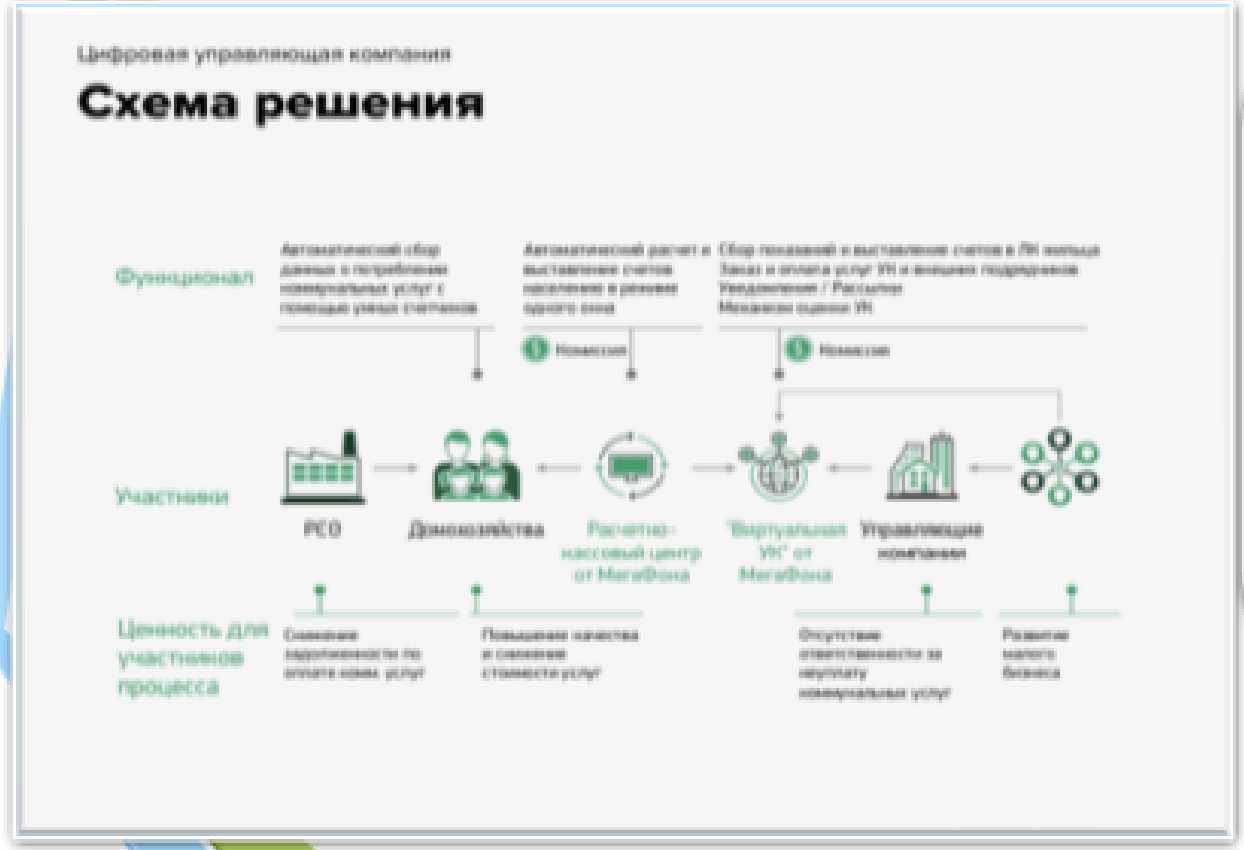
- формировать отчеты любой сложности в ручном и автоматическом формате;
- стандартизировать процессы начислений, сбора платы за жилые помещения, коммунальные и иные услуги;
- вести реестр должников;
- формировать и отправлять уведомления, новости, рассылки о событиях, вводимых изменениях, долгах и т.д.;
- проводить голосования и онлайн-собрания жильцов, получать обратную связь от жильцов;
- снизить издержки на управление вверенным имуществом;
- обеспечить круглосуточный поддержки 24/7, все работает в облаке: не требуется собственных серверов и их технического обслуживания.

Услуги и неполадки



МегаФон

ФИНАНСОВО-ЮРИДИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ



Основное преимущество модели SaaS, для потребителя, является отсутствие необходимости установки, обновления и поддержки программного обеспечения.
В Великом Новгороде в рамках тестирования было заключено партнерство с «Управляющей компанией № 15», к сервису было подключено 1500 квартир. За один год работы «Цифровой Управляющей компании» принесла ПАО «МегаФон» 5,4 млн.руб. чистой прибыли.

МегаФон

РАСЧЕТ СТОИМОСТИ ОБОРУДОВАНИЯ

№	Наименование	Кол-во, ед.	Стоимость тыс. руб.	Итого
1	Основная станция Huawei BBU 5900	1	220	220
2	Передатчик сигнала TRxRRU 5900	2	40	80
3	Передатчик сигналаTRxRRU808	2	40	80
4	Передатчик сигналаTRxRRU3240	2	20	40
5	Антенные блоки Re-mote Electric Tilt (RET)	2	15	30
6	Модем Qual-comm Snapdragon x 16 LTE	1	21	21
7	Шлюз UGW9811	1	2,87	2,87
8	Сервер GU HLR9820	1	50	50
9	Слот для CG сигнала	1	10	10
10	Платы для обработки сигнала	2	20	40
11	Оптоволоконные провода	2	5	10
Итого:				583 870

МегаФон

СМЕТА ЭКСПЛУАТАЦИОННЫХ РАСХОДОВ

Эксплуатационные расходы, тыс. руб.	
Наименование затрат	**Сумма затрат**
Материалы	
Шлюз для базовой станции модели UGW9811	1 240
Провода для оптоволоконной связи	3 100
Итого	4 340
Энергия	
Электроэнергия	4 520
Заработная плата основных рабочих	
Специалист по настройки	2034
Сотрудник тех.поддержки	2700
Итого	4 734
Отчисления от заработной платы	
Специалист по настройки	805
Амортизация основных средств	72400
Внепроизводственные расходы	
Операционные расходы	8280
Итого	95079

МегаФон

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ИД, ОД И ФД

Инвестиционная деятельность в (в млн. руб.)						
Наименование	Шаг					
	0	1	2	3	4	5
Затраты на приобретение активов	362	0	0	0	0	0
Операционная деятельность (в млн. руб.)						
Выручка	312 304	313 684	315 064	316 444	317 272	317 824
себестоимость в том числе:	307 097	307 184	307 111	307 111	307 111	307 111
Амортизация	217 769	217 841	217 769	217 769	217 769	217 769
Балансовая прибыль	5 207	6 500	7 953	9 333	10 161	10 713
Чистая прибыль (ЧП)	3 645	4 550	5 567	6 533	7 112	7 499
Налоговая нагрузка в 30%	1 562	1 950	2 385	2 799	3 048	3 213
Денежный поток для расчета ИП	193	199	199	199	199	199
Поток реальных средств от операционной деятельности	193	199	199	199	199	199
Поток дисконтированных средств операционной деятельности	193	187	177	167	157	148
Поток дисконтированных средств ОД нарастающим итогом	193	187	364	532	689	838

Финансовая деятельность (тыс. руб.)						
Выплата дивидендов	6	7	9	11	11	12

МегаФон

РЕЗУЛЬТАТЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ, ОПЕРАЦИОННОЙ И ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

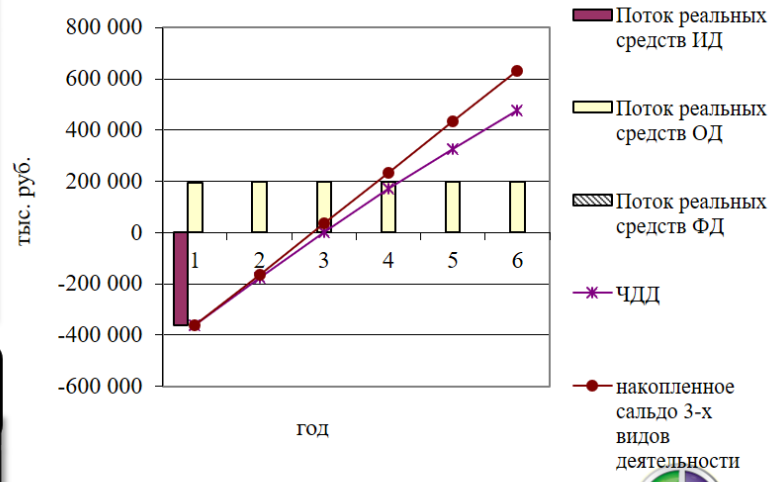
Сводная таблица потоков от инвестиционной и операционной деятельности (тыс. руб.)

Наименование	Шаг планирования					
	0	1	2	3	4	5
Поток реальных средств	-362 000	199 045	199 045	199 045	199 045	199 045
Поток дисконтированных средств	-362 000	187 778	177 149	167 122	157 662	148 738
Чистый дисконтированный доход	-362 000	-174 222	2 927	170 049	327 711	476 449

Показатели эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Значение показателя
Чистый дисконтированный доход	476 449
Индекс доходности	2,316
Срок окупаемости	2,983
Внутренняя норма доходности	0,386

Денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации



МегаФон

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2019 г.

	КОДЫ
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31.12.2019
по ОКПО	31090505
ИНН	7812014560
по ОКВЭД 2	61.10; 61.20
по ОКОПФ/ОКФС	12247/34
по ОКЕИ	384

Организация **ПАО "МегаФон"**
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности
деятельность в области связи на базе проводных и беспроводных технологий
Организационно-правовая форма / форма собственности
Публичное Акционерное Общество/частная
Единица измерения: тыс. руб.
Местонахождение (адрес)
127006, г. Москва, Оружейный пер., 41

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту [V] ДА [ ] НЕТ
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора **АО "КПМГ"**

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	7702019950
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП	1027700125628

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**				
Раздел 5	Нематериальные активы	1110	39 616 866	37 781 136	27 163 354
-	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
-	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
-	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
Раздел 6	Основные средства	1150	172 162 304	177 674 487	172 177 086
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
Раздел 8	Финансовые вложения	1170	169 741 872	168 915 527	188 559 676
Раздел 22	Отложенные налоговые активы	1180	2 275 073	1 584 876	2 074 017
Раздел 7	Прочие внеоборотные активы	1190	153 373 313	107 588 491	17 120 595
	Итого по разделу I	**1100**	537 169 428	493 544 517	407 094 728
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Раздел 10	Запасы	1210	534 497	962 324	1 827 350
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 197 600	2 436 575	544 017
Раздел 11	Дебиторская задолженность	1230	38 312 343	28 789 474	25 618 534
Раздел 8	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	133 523	10 554 012	11 501 506
Раздел 9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	51 153 999	24 862 783	18 946 588
Раздел 12	Прочие оборотные активы	1260	15 128 473	20 912 309	17 532 203
	в том числе:				
Раздел 12	Авансы выданные	1261	8 056 957	9 984 419	5 550 539
Раздел 12	Прочие оборотные активы	1262	7 071 516	10 927 890	11 981 664
	Итого по разделу II	**1200**	106 460 435	88 517 477	75 970 198
	БАЛАНС	**1600**	**643 629 863**	**582 061 994**	**483 064 926**

Форма 0710001 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Раздел 13	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	62 000	62 000	62 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	192 884	193 026	193 460
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 877 671	1 877 671	1 877 671
	Резервный капитал	1360	3 100	3 100	3 100
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	148 394 392	144 748 881	126 177 882
	Итого по разделу III	**1300**	150 530 047	146 884 678	128 314 113
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Раздел 14	Заемные средства	1410	351 456 582	303 536 539	214 607 831
	Отложенные налоговые обязательства	1420	18 421 954	19 614 940	18 754 627
Раздел 16	Оценочные обязательства	1430	3 784 087	3 132 757	2 761 061
Раздел 17	Прочие обязательства	1450	3 012 662	2 625 543	2 033 806
	Итого по разделу IV	**1400**	376 675 285	328 909 779	238 157 325
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Раздел 14	Заемные средства	1510	41 370 481	36 754 193	51 234 698
Раздел 18	Кредиторская задолженность	1520	59 110 346	53 186 584	48 029 697
	в том числе:				
Раздел 18	Кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками	1521	50 763 907	46 100 072	38 363 001
Раздел 18	Задолженность перед персоналом	1522	3 897 688	4 132 726	4 390 660
Раздел 18	Задолженность по налогам и сборам	1523	3 312 681	1 649 505	3 979 099
Раздел 18	Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	1 136 070	1 304 281	1 296 937
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Раздел 16	Оценочные обязательства	1540	1 006 606	704 157	34 886
Раздел 19	Прочие обязательства	1550	14 937 098	15 622 603	17 294 207
	в том числе:				
Раздел 19	Авансы полученные	1551	8 339 203	9 455 443	12 824 699
Раздел 19	Прочие краткосрочные обязательства	1552	6 597 814	6 167 079	4 469 427
Раздел 19	Расчеты с учредителями	1553	81	81	81
	Итого по разделу V	**1500**	116 424 531	106 267 537	116 593 488
	БАЛАНС	**1700**	**643 629 863**	**582 061 994**	**483 064 926**

Руководитель (подпись) Вермишян Г.А. (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер (подпись) Стрелкина Л.Н. (расшифровка подписи)

Отчет о финансовых результатах
за 2019 год

	КОДЫ
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31.12.2019
по ОКПО	31090505
ИНН	7812014560
по ОКВЭД 2	61.10; 61.20
по ОКОПФ/ОКФС	12247/34
по ОКЕИ	384

Организация **ПАО "МегаФон"**
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности **деятельность в области связи на базе проводных и беспроводных технологий**
Организационно-правовая форма/форма собственности **Публичное Акционерное Общество/частная**
Единица измерения: тыс. руб.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2019 год	За 2018 год
1	2	3	4	5
Раздел 20	Выручка	2110	312 304 954	305 426 244
Раздел 20	Себестоимость продаж	2120	(217 769 189)	(204 754 914)
Раздел 20	Валовая прибыль (убыток)	2100	94 535 765	100 671 330
Раздел 20	Коммерческие расходы	2210	(29 864 522)	(27 261 617)
Раздел 20	Управленческие расходы	2220	(23 933 799)	(23 878 029)
Раздел 20	Прибыль (убыток) от продаж	2200	40 737 444	49 531 684
-	Доходы от участия в других организациях	2310	9 463 109	4 021 704
-	Проценты к получению	2320	3 042 799	3 110 937
-	Проценты к уплате	2330	(33 613 606)	(25 717 277)
Раздел 21	Прочие доходы	2340	6 577 743	11 143 868
Раздел 21	в том числе прочие доходы	2341	2 566 032	4 064 182
-	курсовые разницы	2342	4 011 711	7 079 686
Раздел 21	Прочие расходы	2350	(19 825 231)	(21 481 535)
Раздел 21	в том числе прочие расходы	2351	(16 337 718)	(13 622 990)
-	курсовые разницы	2352	(3 487 513)	(7 858 545)
Раздел 22	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 382 258	20 609 381
Раздел 22	Текущий налог на прибыль	2410	(4 380 635)	(2 839 568)
Раздел 22	в том числе Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	- (1 742 275)	- (447 452)
Раздел 22	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	1 192 986	(1 983 125)
Раздел 22	Изменение отложенных налоговых активов	2450	3 653 472	1 148 269
Раздел 22	Прочее	2460	(3 202 712)	(504 704)
	Чистая прибыль (убыток)	**2400**	**3 645 369**	**16 430 253**
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в	2510	142	434
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль	2520	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода	2500	3 645 511	16 430 687
Раздел 23	**Справочно**	2900	0,01	0,027
Раздел 23	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0,01	0,027

Руководитель _____ Бернишян Г.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ Стрелкина Л.Н.
(подпись) (расшифровка подписи)

"24" марта 2020 г.