

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Кафедра менеджмента

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

<b>Тема работы</b>
<b>Совершенствование системы планирования на предприятии ПАО «МТС»</b>

УДК 658.012.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Ковалева Евгения Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

## Планируемые результаты обучения по ООП (магистратура)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<b><i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>1</sub></b>	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
<b>Р<sub>2</sub></b>	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
<b>Р<sub>3</sub></b>	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
<b>Р<sub>4</sub></b>	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<b><i>Общекультурные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>5</sub></b>	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
<b>Р<sub>6</sub></b>	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой  
Н.О. Чистякова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации
--------------------------

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ5А	Ковалевой Евгении Андреевны

Тема работы:

<b>Совершенствование системы планирования на предприятии ПАО «МТС»</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b>	Объект исследования: ПАО «МТС» - материалы преддипломной практики; - нормативно-методические материалы; - научно-литературные источники; - материалы Росстата.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. Теоретические основы процесса планирования. 2. Методологические основы внедрения планирования на предприятии отрасли сотовой связи. 3. Деятельность и финансовое состояние ПАО «МТС». 4. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы планирования ПАО «МТС».
<b>Перечень графического материала</b>	Бухгалтерский баланс ПАО «МТС» на 31 декабря 2013-2016 гг. Результаты финансово-хозяйственной

	<p>деятельности предприятия:          -показатели рентабельности;          -показатели ликвидности;          -показатели финансовой устойчивости;          -показатель экономической добавленной стоимости.          Матрица SWOT.          Презентационные слайды – 15 шт.</p>
--	---

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Раздел на иностранном языке	Бескровная Людмила Вячеславовна

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

1.1 Сущность системы планирования, ее цель и роль на предприятии	1.1 The essence of the planning system, its purpose and role in the enterprise
1.2 Понятие и этапы стратегического планирования на предприятии	1.2 The concept and stages of strategic planning in the enterprise
1.3 Система планирования на предприятии, ориентированная на повышение его стоимости	1.3 The planning system in the enterprise, focused on increasing its value

**Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику**

--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	К.Э.Н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Ковалева Евгения Андреевна		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 131 страницу, 11 рисунков, 29 таблиц, 55 использованных источников, 1 приложение.

**Ключевые слова:** система планирования, стратегическое планирование, стоимость бизнеса, сбалансированная система показателей, корреляционно-регрессионный анализ.

**Объектом исследования** является система планирования Публичного акционерного общества «Мобильные Телесистемы».

**Цель работы** – разработка методических основ интеграции сбалансированной системы показателей в систему планирования, ориентированной на повышение стоимости предприятия.

В процессе исследования проводились анализ теоретических основ системы планирования на предприятии, наблюдение за деятельностью ПАО «МТС» и использование комплексного подхода при целенаправленном анализе организации планирования на данном предприятии.

В результате исследования была предложена система планирования для предприятий отрасли сотовой связи на основе использования сбалансированной системы показателей, отличающейся от существующих направленностью на повышение стоимости компании; предложена модель сбалансированной системы показателей с использованием финансовой, клиентской, процессной и перспективной составляющих управления процессом реализации стратегии компании, ориентированной на повышение ее стоимости.

Проведен анализ среды предприятия, отрасли сотовой связи, комплексный финансово-экономический анализ предприятия, охарактеризована система планирования ПАО «МТС». Была разработана методика оценки существующей системы планирования на предприятии, определены её слабые места и представлены рекомендации по их устранению.

**Степень внедрения:** разработанные рекомендации вынесены на рассмотрение руководством ПАО «МТС».

**Область применения:** теоретические разработки и методические положения доведены до уровня конкретных практических рекомендаций и могут быть использованы в практической деятельности предприятий отрасли сотовой связи для формирования и совершенствования системы планирования.

**Экономическая эффективность** работы: выполнен всесторонний анализ системы планирования предприятия. Даны рекомендации по совершенствованию системы планирования.

## **Обозначения и сокращения**

КСО – корпоративная социальная ответственность

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

МГц – мегагерц

ПО – программное обеспечение

СИЗ – средства индивидуальной защиты

СК – собственный капитал

ССП – сбалансированная система показателей

ЦОД – центр обработки данных

ШПД – широкополосный доступ в интернет

EVA– экономическая добавленная стоимость

LTE – long-term evolution

MNP – mobile number portability

## Оглавление

Реферат .....	5
Введение.....	9
1 Теоретические аспекты планирования на предприятии в условиях современной экономики .....	14
1.1 Сущность системы планирования, ее цель и роль на предприятии .....	14
1.2 Понятие и этапы стратегического планирования на предприятии.....	19
1.3 Система планирования на предприятии, ориентированная на повышение его стоимости .....	24
2 Анализ существующей системы планирования на предприятии .....	30
2.1 Общая характеристика предприятия ПАО «МТС» .....	30
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия как объекта исследования .....	40
2.3 Анализ существующей системы планирования, ее преимущества и недостатки.....	50
3 Совершенствование системы планирования на предприятии ПАО «МТС» ...	55
3.1 Анализ среды предприятия ПАО «МТС».....	55
3.2 Разработка модели сбалансированной системы показателей, учитывающей специфику отрасли компании.....	74
3.3 Ориентация системы планирования компании ПАО «МТС» на увеличение ее стоимости .....	83
Социальная ответственность.....	92
Заключение .....	109
Список публикаций магистранта.....	111
Список использованных источников .....	112
Приложение А Раздел на иностранном языке.....	117

## **Введение**

**Актуальность.** Предприятие, работающее в рыночной экономике, подвергается влиянию внешней среды, в которой обычно происходят резкие изменения, вызванные различными факторами – изменением конъюнктуры, насыщением рынков сбыта, появлением новых товаров и услуг. Происходящие изменения повышают степень неопределенности принятия решений, увеличивают хозяйственный риск при достижении планируемых результатов. В этих условиях предприятию необходимо иметь ориентиры движения вперед, то есть стратегию развития. Наличие стратегии позволяет осуществить более целенаправленное и взаимоувязанное стратегическое планирование, уменьшающее материальные и финансовые потери при достижении стратегических целей. В рыночной экономике руководителю приходится учитывать изменения внешней среды, так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы не только внешней, но и внутренней среды. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на эти воздействия, то есть разработать концепцию системы управления.

Достижение основной цели деятельности компании – удовлетворение потребностей общества в определенных видах услуг и получение необходимой для его развития прибыли, возможно, только на основе планирования, направленного на обеспечение комплексности, сбалансированности и взаимосвязи всех его элементов. На основе планов определяются пути повышения технического уровня и качества услуг, повышения технического и организационного уровня.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что планирование является одним из важнейших факторов коммерческого успеха, так как помогает менеджерам лучшим образом уяснить и исполнить поставленные перед ними задачи, оценить возможности по их достижению в установленные сроки, своевременно внести требуемые коррективы, а также обеспечить компанию необходимыми ресурсами. В условиях рыночной экономики предприятие не может быть конкурентоспособным без эффективной системы планирования.

**Цель исследования:** разработка методических основ интеграции сбалансированной системы показателей в систему планирования, ориентированной на повышение стоимости предприятия. Для достижения цели в ходе работы были сформулированы следующие **задачи:**

- 1) Проанализировать теоретические основы процесса планирования.
- 2) Рассмотреть методологические основы внедрения планирования на предприятии отрасли сотовой связи.
- 3) Исследовать деятельность и финансовое состояние ПАО «МТС».
- 4) Исследовать систему планирования ПАО «МТС».
- 5) Разработать рекомендации по совершенствованию системы планирования для ПАО «МТС».

**Степень разработанности проблемы.** Теоретическую базу для работы составляют научные монографии, учебные пособия по планированию, а также статьи в периодической печати. Проблемы разработки и практического внедрения системы планирования на предприятиях различных сфер деятельности исследованы следующими исследователями: В.А. Горемыкин, А.И. Ильин, В. Д. Маркова, М. М. Алексеева, В.П. Савчуки др.

Теории и практике системе планирования в части разработки этой системы посвятили научные работы зарубежные исследователи: Р. Каплан, Д. Нортон, А. Чандлер, П. Друкер, М. Портер, И. Ансофф, П. Дойль, А. Томпсон, А. ДЖ. Стрикленд, Ф. Котлер и др.

Тема планирования изучена и представлена в теоретической и практической литературе достаточно широко. Базовыми работами на эту тему можно назвать «Новая корпоративная стратегия» Ансофф И., «Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения» Друкер П., «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» Портер М. [35]

Прайснер А. подробно останавливается на методических вопросах разработки и внедрении сбалансированной системы показателей как важного аспекта системы планирования, рассказывает, как сбалансированная система показателей может быть использована в маркетинговой и сбытовой деятельности [36].

Теоретические аспекты внутрифирменного планирования, а также прогнозирования как подфункция планирования на предприятиях рассматриваются в научном труде Платоновой Н.А., Харитоновой Т.В. Отличительной особенностью их научной работы является то, что процесс планирования рассматривается в качестве системы, основывающейся на элементах стратегического планирования [33].

Особое внимание можно уделить работам Каплана Р., Нортон Д. Серия посвящена вопросам использования сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического менеджмента организации и оценки эффективности ее деятельности и включает в себя 4 книги, каждая из которых рассматривает отдельный аспект внедрения системы. Особое внимание уделено управлению процессом достижения стратегического единства в ходе годового цикла планирования и управления [24].

В ходе работы также были изучены публикации Рыжакиной Т.Г., посвященные проблеме построения эффективной системы планирования на предприятиях современной России. Раскрываются теоретические аспекты планирования, обосновывается необходимость и значимость для предприятия системы планирования, ориентированной на результат [41].

В статьях Куценковой Е.А., а также Трояновой С.Э. в электронном журнале eLIBRARY.RU осуществлен анализ деятельности и рассмотрены вопросы совершенствования системы управления применительно к отрасли сотовой связи и предприятиям этой отрасли [29].

**Методической и информационной базой** исследования послужило использование следующих методов: аналитического, статистического, корреляционного, регрессионного методов, а также методов теоретического и сравнительного анализа.

Работа над темой предполагает использование различных методов исследования, в частности методов теоретического и сравнительного анализа. Теоретический анализ был использован для выделения и рассмотрения отдельных сторон, свойств явлений, признаков, особенностей планирования, что в итоге позволило оценить собранные факты, определить проблемы системы планирования.

В качестве исходных материалов для работы используются данные внутренних нормативных и методических документов по организации процесса планирования и расчету финансовых показателей, предоставленных отделом планирования ПАО «МТС», а также работы авторов и статьи, посвященные теме планирования, опубликованные в периодических изданиях.

**Объект исследования** – система планирования Публичного акционерного общества «Мобильные Телесистемы».

**Предметом исследования** являются экономические отношения, складывающиеся при интеграции сбалансированной системы показателей в систему планирования, ориентированной на повышение стоимости предприятия отрасли сотовой связи.

**Научная новизна** выражена в следующих результатах исследования:

– Предложена система планирования для предприятий отрасли сотовой связи на основе использования сбалансированной системы показателей,

отличающаяся от существующих направленностью на повышение стоимости компании.

– Разработана модель сбалансированной системы показателей с использованием финансовой, клиентской, процессной и перспективной составляющих управления процессом реализации стратегии компании, ориентированной на повышение ее стоимости.

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

**Теоретическая значимость** заключается в том, что теоретические положения и выводы, представленные в исследовании, расширяют и систематизируют знания в области создания системы планирования в управлении предприятий отрасли сотовой связи.

# **1 Теоретические аспекты планирования на предприятии в условиях современной экономики**

## **1.1 Сущность системы планирования, ее цель и роль на предприятии**

Необходимость планирования заключается в научном обосновании целей компании, их развития и реализации. Оно служит основой производственного менеджмента, маркетинга и всей системы хозяйствования в целом. С его помощью руководство обеспечивает направление усилий работников на достижение поставленных целей.

«Сущность планирования в свободных рыночных отношениях заключается в научном обосновании на предприятиях или фирмах предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынков видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов» [5].

Планирование охватывает все функции предприятия, имеет специфические особенности и обладает такими свойствами, как прогнозирование изменений внутренних и внешних факторов, распределение ресурсов предприятия и их развитие, оценка возможностей и угроз предприятия с учетом условий среды, определение действий для эффективного достижения целей.

Система планирования состоит из взаимосвязанных подсистем тактического, финансового и стратегического планирования.

В соответствии с этим можно выделить элементы подсистемы:

- планирование корпоративной цели предприятия.

- стратегическое планирование.
- тактическое планирование [1].

Основные задачи процесса планирования:

- 1) Необходимость уделять внимание приоритетным направлениям деятельности компании.
- 2) Быстрое реагирование на изменения внешних условий среды.
- 3) Незамедлительное устранение нерациональных действий при возникновении проблем.
- 4) Обеспечение отличного взаимодействия между всеми подразделениями предприятия.
- 5) Определение ожидаемых рисков и предполагаемых возможностей.

### **Классификация современных видов планирования**

Современные виды планирования социально-экономического развития разнообразны и осуществляются в соответствии со следующими критериями:

- область охвата различных уровней экономики: макроэкономическое, территориальное, межфирменное, микроэкономическое планирование;
- фактор времени: краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное планирование;
- ориентация плановой деятельности на цели (стратегический и нестратегический характер планирования);
- уровень неопределенности задач, которые решаются в процессе планирования (стохастическое и детерминированное планирование);
- управленческое воздействие (планы могут быть директивными и индикативными, централизованными и индивидуальными, административными и рыночными);

– функциональная принадлежность: производственное, НИОКР, материально-технического обеспечения, сбытовое, маркетинговое, инвестиционное планирование;

– порядок представления информации по организационным особенностям: многовариантное, одновариантное.

– временная ориентация при принятии плановых решений (реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное планирование) [2].

Виды планирования по характеру временной ориентации классифицированы Р.Л. Акоффом.

**Реактивное** планирование заключается в оценке прошлого опыта и анализа развития производства. Оно начинается с перечня того, что необходимо учесть для будущих изменений, которое разрабатывает менеджер низшего звена. Данный вид планирования сводится к рассмотрению каждой отдельной производственной проблемы и не оценивает систему в целом, что ведет к снижению эффективности деятельности предприятия. Кроме того, оно базируется на ошибочном убеждении, что при избавлении от ненужного, получится необходимый результат.

**Инактивное** планирование сводится до минимума, это позволяет не менять естественного развития событий. Большой объем работы заключается в сборе и констатации фактов, их первичной обработке. Достоинством данного вида планирования является осторожность, с которой осуществляются действия, это позволяет исключить катастрофические последствия. Но с другой стороны, данный вид отличается неспособностью работать в постоянно изменяющейся среде, творческий потенциал сотрудников ограничивается. Инактивное планирование подходит для фирм, доходы которых формируются на бюджетной основе, не зависят от рынка.

**Преактивное** планирование осуществляется «сверху вниз» и базируется на реализации постоянных изменений во всех областях деятельности предприятия. Данный вид предполагает широкое применение таких методов,

как прогнозирование и эксперимент, и недостаточное внимание к предыдущему опыту. Оно подразумевает прогноз изменений внешней среды, далее формирование системы целей предприятия и его стратегии как способа их достижения. Трудность такого планирования заключается в том, что чем более долгосрочный прогноз, тем больше вероятность возникновения ошибки. Поэтому более эффективным считается прогнозирование относительно небольшого отрезка времени.

**Интерактивное** планирование основывается на поиске способов построения желаемого будущего. Ни одну экономическую или техническую проблему нельзя решить надолго или навсегда, поэтому при ускорении изменений во внешней среде, время действия управленческих решений уменьшается. Оно ориентировано на взаимосвязь между прошлым настоящим и будущим, заключается в увеличении уровня развития предприятия [3].

### **Принципы и методы планирования**

В процессе формирования планов менеджеры определяют направление своих действий, ставят цель и прогнозируют желаемый результат, распределяют полномочия для каждого работника и отдела, все части плана объединяют в единую систему и формируют конечное решение о процессе реализации данного плана [6].

Существуют пять принципов планирования. Перейдем к рассмотрению каждого из них.

**Принцип необходимости планирования** говорит о том, что при осуществлении любой трудовой деятельности применение планов обязательно. Данный принцип особенно необходим в условиях свободных рыночных отношений, так как это помогает соблюдать экономические требования о рациональном использовании ограниченных ресурсов.

**Принцип единства планов** означает, что все разделы плана должны быть тесно взаимосвязаны между собой и объединены в общий, комплексный план экономического развития компании. Этот принцип предполагает взаимодействие всех подразделений компании и единство экономических целей.

**Принцип непрерывности** подразумевает, что процессы планирования и управления в каждой компании взаимосвязаны и должны выполняться бесперебойно. Для того чтобы избежать остановок необходимо постоянно осуществлять обновление выполняемых работ и выпускаемой продукции. Основой данного принципа является непрерывная смена одного выполненного плана другим, а также на смену одного товара приходит другой, если этого требует рынок. Кроме этого, важным аспектом данного принципа является переход от стратегических планов к тактическим, затем к оперативным.

**Принцип гибкости** планов взаимодействует с принципом непрерывности и подразумевает возможность корректировать установленные показатели и деятельность компании.

**Принцип точности** определяется как внешними, так и внутренними факторами. Условия рыночной экономики затрудняют соблюдение точности планов, поэтому каждая компания составляет план с такой точностью, которую желает достичь [7].

Вышеперечисленные принципы были разработаны А. Файолем. Но на данный момент в современной науке существуют и другие немаловажные принципы: принцип комплексности, эффективности, оптимальности, участия, холизма.

Следования данным принципам планирования недостаточно для стабильного положения на рынке. Для постоянного развития предприятия и укрепления его конкурентных преимуществ появляется необходимость внедрения стратегического планирования.

## **1.2 Понятие и этапы стратегического планирования на предприятии**

Большое внимание уделяется стратегии предприятия, так как стратегическое планирование способствует эффективному развитию предприятия, а также объединяет основные направления деятельности предприятия: производственную, финансовую, маркетинговую, проектную.

Стратегический план способствует обеспечить предприятию адаптацию к внешней среде, к распределению ресурсов [9].

Период времени стратегического плана на разных предприятиях может быть различным, то, что является краткосрочным для одного предприятия, может быть долгосрочным для другого. Стратегическое планирование должно обеспечивать высокие темпы экономического роста и должно быть направлено на долгосрочное развитие предприятия.

Стратегическое планирование базируется на формировании миссии и целей предприятия. Миссия отражает смысл деятельности предприятия, то, ради чего предприятие существует. Миссия раскрывает отличия данного предприятия от остальных, ему подобных [12].

Миссия и цели являются ориентирами для всех этапов планирования и одновременно при анализе альтернатив развития ограничивают направление деятельности предприятия.

Цели делятся на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Они ставятся, основываясь на миссии предприятия.

Стратегический план определяет основные виды деятельности предприятия, дает возможность объединить в одну систему все направления деятельности, определяет перспективное направление развития, обеспечивает лучшее понимание структуры потребностей, процессов планирования, продвижения, сбыта продукции, формирования цен. Данный план обеспечивает координацию всех подразделений предприятия, позволяет эффективно распределять ограниченные ресурсы, побуждает менеджеров качественнее

оценивать сильные и слабые стороны предприятия с точки зрения изменений окружающей среды, конкурентов, а также ограничений и возможностей [10].

Организация системы стратегического планирования на предприятии включает в себя несколько взаимосвязанных этапов:

- 1) Формирование долгосрочной стратегии, целей и задач развития компании.
- 2) Формирование стратегических подразделений в компании.
- 3) Постановка целей осуществления маркетингового исследования рынка.
- 4) Проведение ситуационного анализа, выбор направления развития компании.
- 5) Планирование производства продукции, формирование стратегии маркетинга.
- 6) Выбор способа достижения поставленных задач.
- 7) Оценка и контроль полученных результатов, осуществление корректирующих действий относительно стратегии, цели и способов реализации [11].

Предприятие определяет свои цели и задачи в рамках нескольких основных сфер деятельности: положение компании на рынке, уровень производительности, стабильности, профессионализм персонала, инновационная деятельность, наличие производственных ресурсов, система управления, социальная ответственность.

Особое внимание при стратегическом планировании необходимо уделить планированию маркетинга и, связанных с ним, целям. План маркетинга является основой для управления разработкой новых продуктов, сокращения воздействий конкурентов, перемен на рынке, усиления процессов сбыта.

Компании, которые игнорируют планирование маркетинга, имеют затруднения в области развития конкурентных преимуществ на своих рынках.

Существует три стадии планирования маркетинга, к первой относятся: анализ рыночных тенденций развития, анализ сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз, анализ потребностей покупателей, анализ конкуренции. Вторая стадия – это стратегические решения: определение целевых рынков, выявление конкурентных преимуществ. Она базируется на построении детального комплекса маркетинга и действий по внедрению. Последняя стадия является программой внедрения и включает в себя планирование элементов комплекса маркетинга, определение задач, сроков, затрат, обязанностей и оценку эффективности плана [15].

Анализ качества планов является важной частью системы планирования с точки зрения реализации поставленных целей. Результаты плановой деятельности зависят от двух взаимосвязанных факторов:

1) Качество формирования плановых показателей экономической деятельности предприятия.

2) Уровень выполнения планов всеми отделами предприятия [17].

Поэтому в процессе планирования и выполнения планов существует необходимость не только оценивать правильность выбора цели и стратегии развития предприятия, но и степень достижения этой цели.

А. Чандлер, П. Друкер, М. Портер, И. Ансофф, П. Дойль, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Ф. Котлер являются основоположниками стратегического управления и планирования. Подробное описание функций и задач стратегического планирования представлено в таблице 1 [39].

Таблица 1 – Задачи и функции стратегического планирования

Задачи	Функции
1. Выявление факторов внешней среды и их влияние на отрасль, рынок, предприятие, стратегию предприятия. 2. Анализ конкурентных преимуществ предприятия 3. Определение целевой аудитории и ее изучение. 4. Анализ внутренней среды предприятия, сильных и слабых сторон предприятия через производственный, технологический, финансовый, организационный, технический, инновационный,	Выявление сильных и слабых сторон предприятия, определение возможностей и угроз макросреды и микросреды

Продолжение таблицы 1

кадровый, инвестиционный, творческий потенциал. 5. Формирование матрицы SWOT.	
1. Планирование направлений деятельности предприятия 2. Постановка целей 3. Построение дерева целей 4. Установка показателей по каждой цели	Формирование миссии и целей предприятия
1. Разработка нескольких альтернативных стратегических направлений 2. Выбор наилучшей стратегии развития 3. Разработка корпоративной стратегии предприятия 4. Создание функциональных стратегий 5. Создание конкурентных стратегий	Формирование стратегии предприятия
1. Построение сбалансированной системы показателей (ССП) для представления корпоративной стратегии 2. Каскадирование ССП на подразделения предприятия 3. Формирование системы бюджетирования на оперативном и стратегическом уровнях 4. Объединение системы бюджетирования и сбалансированной системы показателей 5. Осуществление стратегических изменений 6. Формирование ресурсов для обеспечения реализации стратегии 7. Создание источников финансирования	Реализация стратегии
1. Осуществление контроля сбалансированной системой показателей 2. Осуществление контроля системы бюджетирования 3. Внесение необходимых изменений для эффективной реализации стратегии	Контроль исполнения стратегии (сравнение поставленных целей и полученных результатов)

Ведущая идея разделения стратегического и оперативного планирования заключается в необходимости переноса центра внимания руководства предприятия на окружение для своевременного реагирования на происходящие в нем изменения [39]. Основные различия стратегического и оперативного планирования рассмотрены в таблице 2.

Таблица 2 – Различия между оперативным и стратегическим планированием

Характеристика	Стратегическое	Оперативное
1. Назначение	Комплекс решений, ориентированных на быстрое реагирование на изменения внешней среды и долгосрочное функционирование предприятия	Обеспечение бесперебойного, равномерного, производства продукции в установленные сроки и в заданных количествах

Продолжение таблицы 2

2. Объект исследования при планировании	Внешняя среда организации, в целях укрепления конкурентной позиции минимизация угроз и использование потенциальных возможностей	Внутренняя среда предприятия, применение концепций «эффект масштаба» и «эффект опыта» для формирования конкурентных преимуществ
3. Фактор времени	Долгосрочное планирование	Краткосрочное и среднесрочное планирование
4. Основы построения системы планирования	С точки зрения системного подхода, организация является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой	С точки зрения системного подхода, организация является сложной системой, которая состоит из таких взаимодействующих подсистем, как структура, функции, технологии, цель, процедуры, персонал
5. Условие эффективности	Достижение стратегических целей, эффективное осуществление стратегии, своевременное реагирование на изменения внешней среды, формирование конкурентных преимуществ, укрепление конкурентной позиции	Достижение оперативных целей, увеличение прибыльности, рациональное использование ресурсов, производство и сбыт

Таким образом, необходимо отметить, что стратегическое планирование – постановка целей, а оперативное планирование – это процесс реализации поставленных целей. Оно основывается на стратегическом планировании и корпоративном управлении и находится в зависимости от выбранной продуктовой концепции.

Оперативное планирование включает в себя следующие виды деятельности:

- 1) Производство и сбыт продукции, ориентированные на краткосрочный и среднесрочный периоды.
- 2) Установка производственных мощностей.
- 3) Планирование программ по производственному и техническому развитию.

- 4) Распределение обязанностей по структурным подразделениям.
- 5) Формирование и предоставление необходимого количества ресурсов.
- 6) Обеспечение персоналом.
- 7) Осуществление оперативной системы контроля. [39]

### **1.3 Система планирования на предприятии, ориентированная на повышение его стоимости**

В течение долгих лет по мере осознания важности изменений внешних факторов совершенствовались системы планирования организаций. На начальном этапе развития систем планирования основной целью было управление издержками. В настоящее время текущая экономическая ситуация требует формирование систем планирования, нацеленных на увеличение стоимости предприятия, что способствует повышению инвестиционной привлекательности.

Изначально концепцией управления предприятием, направленной на повышение стоимости, пользовались крупные американские акционерные предприятия для повышения доходов акционеров и увеличения стоимости акций. Данная концепция подразумевает, что любая деятельность предприятия должна быть ориентирована на увеличение стоимости предприятия. Далее концепция нашла распространение в Европе, а позднее стала применяться в России [16].

Стоимость компании – это объективный показатель результатов её деятельности. Определение стоимости бизнеса крайне важно для оценки эффективности принятия управленческих решений, направленных на увеличение стоимости компании. В связи с тем, что балансовая стоимость активов обычно сильно отличается от их рыночной стоимости, однозначно

прослеживается необходимость оценки при привлечении инвестиций и кредитных ресурсов.

Формула расчета экономической добавленной стоимости:

$$EVA = (ROA - WACC) * \text{active}$$

Концепция стоимостного управления предполагает, что стоимость предприятия можно определить с помощью дисконтированной величины будущих денежных потоков (Cash Flow), а в случае, если рентабельность активов (ROA, Return on Assets) предприятия выше, чем средневзвешенные затраты (WACC, Weighted Average Cost of Capital) на капитал, то возникает дополнительная стоимость (Value Added). Таким образом, если  $ROA > WACC$ , то стоимость компании увеличивается, если  $ROA < WACC$ , то стоимость уменьшается. Данный базовый принцип является основой концепции экономической добавленной стоимости (EVA, Economic Value Added) [39].

Разработанные системы планирования на предприятиях в основном направлены на регулирование объемов производства и реализации продукции. Необходимо уделять больше внимания мероприятиям по реализации стратегии, поскольку чаще всего они не систематизированы и реализуются путем отдельных проектов.

В целях увеличения стоимости предприятия необходимо рассчитать текущий показатель Экономической добавленной стоимости (EVA) и проанализировать, что оказывает влияние на его текущее значение. Определить финансовые показатели, которые необходимо увеличивать для повышения показателя EVA, спланировать их прогнозное значение.

### **Управление значением EVA**

Основной стратегической задачей менеджмента является увеличение стоимости бизнеса. Поэтому задача эффективного управления EVA сводится к тому, чтобы обеспечить стабильное неотрицательное значения этого

показателя. Его положительная динамика означает, что бизнес компании развивается более эффективно, чем рынок в целом. Следовательно, при росте EVA повышается инвестиционная привлекательность данной компании. И наоборот, если наблюдается устойчивая динамика к снижению показателя EVA, то можно говорить об уменьшении стоимости фирмы и падения к ней интереса внешних инвесторов [13].

Максимизация прироста EVA при эффективном управлении активами сводится к выявлению факторов, позволяющих добиться:

- увеличение рентабельности активов;
- минимизации стоимости используемого капитала при оптимальном соотношении собственных и заемных средств [14].

Оптимизация структуры капитала и управление его стоимостью происходит по двум направлениям. Первое - привлечение более дешевых заемных средств (но с учетом оптимального соотношения собственного и заемного капитала). Второе - перераспределение финансовых резервов между центрами инвестирования компании, исходя из максимизации прибыли, создаваемой этими центрами.

С помощью показателя EVA можно оценить качество принимаемых управленческих решений. Положительная динамика этого показателя означает, что компания работает более эффективно, чем рынок в целом, то есть она более привлекательна для инвесторов, следовательно, рыночная стоимость такой компании возрастает. Напротив, снижение EVA говорит о том, что на рынке появляются более интересные для инвестирования проекты, поэтому при падении EVA стоимость компании также уменьшается. Поскольку основной целью менеджмента является увеличение стоимости бизнеса, управление экономической добавленной стоимостью сводится к обеспечению стабильно неотрицательного значения EVA, то есть обеспечения соответствующего уровня доходности текущих активов и инвестиций [19].

## Этапы реализации модели управления на основе EVA

**Этап 1.** Прежде всего, необходимо выработать долгосрочную стратегию на основе оценок перспектив развития компании. Для этого следует проанализировать альтернативные стратегии и выбрать наиболее оптимальную из них. Естественно, выбранная стратегия развития компании должна постоянно анализироваться на предмет ее соответствия текущей рыночной ситуации.

**Этап 2.** Менеджмент компании должен ориентироваться не только на краткосрочные задачи, например, увеличение прибыли в текущем периоде, но и на эффективность использования ресурсов, в которых заключен основной капитал владельцев компании. В операционной работе используется акционерный капитал, который имеет определенную стоимость. Ее величина не должна быть ниже среднерыночной доходности по данному сегменту рынка. То есть нужно стремиться к тому, чтобы во всех циклах деловой активности рентабельность инвестированного капитала (ROIC) была бы не меньше затрат на его привлечение (WACC).

**Этап 3.** Разрабатывается расчетная методология и определяются целевые индикаторы (рентабельность инвестированного капитала ROIC, коэффициенты, отражающие структуру капитала компании, показатели ликвидности баланса, величина оборотного капитала). На данном этапе необходимо сформировать расчетные модели основных параметров, участвующих в формировании EVA. В частности, необходимо определить:

- методику расчета чистой прибыли с учетом всех корректирующих показателей (базы и коэффициентов распределения накладных и общекорпоративных расходов и т. д.);
- методику расчета размера капитала с определением его оптимальной структуры;

- минимальный уровень доходности по структурным подразделениям (проектам, продуктам, направлениям бизнеса);
- систему планирования текущей деятельности и составление прогнозных бюджетов;
- систему мотивации и оценки результатов работы персонала с целью их ориентации на повышение значения EVA для всей компании в целом.

**Этап 4.** На заключительной стадии методологии данной модели управления внедряется в текущую операционную деятельность организации. Данный этап предполагает осознание менеджментом необходимости использования стоимостного подхода к управлению бизнесом. Одновременно с этим внедряются соответствующие управленческие технологии: система сбалансированных показателей, функционально-стоимостной анализ, построение бюджетных моделей [8].

Важный инструмент системы планирования, ориентированной на повышение стоимости – сбалансированная система показателей (ССП). Сбалансированная система показателей в качестве оценки деятельности организации была разработана Р. Капланом и Д. Нортон (рис. 1) [22]. Авторы предлагали эту модель как средство преодоления тех ограничений, которые возникают при управлении с использованием только финансовых показателей. Идея данной системы основывается на двух ключевых положениях:

- 1) Использование в управлении одних только финансовых показателей не позволяет успешно достигать долгосрочной цели максимизации стоимости предприятия.
- 2) Хорошо организованная реализация выбранных стратегий гораздо важнее, чем качество самих стратегий [23].

Сбалансированная система показателей снабдила предприятия механизмом выработки стратегии создания стоимости, который базируется на четырех составляющих:

**Финансы.** Стратегия роста прибыльности и управления рисками сточки зрения акционеров.

**Клиенты.** Стратегия создания стоимости с позиции удовлетворения потребностей потребителя.

**Внутренние процессы.** Эффективная организация бизнес-процессов и их эффективность.

**Рост.** Способность организации к изменениям, к восприятию новых идей, гибкость и ориентация на постоянные улучшения [40].



Рисунок 1 – Классическая схема сбалансированной системы показателей

Далее на основании изученного теоретического материала, был проведен анализ существующей системы планирования предприятия ПАО «МТС».

## **2 Анализ существующей системы планирования на предприятии**

### **2.1 Общая характеристика предприятия ПАО «МТС»**

Совершенствование системы планирования на предприятии базируется на анализе его деятельности, финансовых показателей, оценке существующих краткосрочных и долгосрочных целей. Первоначально необходимо рассмотреть объект исследования, ознакомиться с его хозяйственным портфелем, конкурентами, поставщиками [4].

МТС («Мобильные ТелеСистемы», ПАО «МТС») — российская телекоммуникационная компания, оказывающая услуги в России и странах СНГ под торговой маркой «МТС». Компания оказывает услуги сотовой связи (в стандартах GSM, UMTS (3G) и LTE), услуги проводной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, мобильного телевидения, кабельного телевидения, спутникового телевидения, цифрового телевидения и сопутствующие услуги, в частности услуги по продаже контента.

По результатам исследования компании Interbrand, проведённого в 2010 году, торговая марка «МТС» стала самым дорогим российским брендом, заняв первое место с оценкой стоимости торговой марки в размере 213 198 млн рублей (+12 % по отношению к 2008 году) [18].

#### **История развития компании**

В мае 1994 года на московской улице Яблочкова была запущена первая базовая станция компании, и на выставке «Связь» была продемонстрирована работа сети МТС. 7 июля 1994 года компания начала коммерческую деятельность в московском регионе, оказывая услуги связи в стандарте GSM в диапазоне частот 900 МГц, при этом работало всего восемь базовых станций: одна в центре города, шесть вдоль МКАД и одна — на шоссе в аэропорт Шереметьево. В начале 1996 года компания набрала уже 5 тыс. клиентов, а

число базовых станций выросло до четырнадцати. В том же 1996 году российские владельцы акций МТС реализовали их АФК «Система», а Siemens продала свой пакет компании DeTeMobile («дочке» Deutsche Telekom) [18].

С 1997 года МТС начала активную экспансию в регионы России, причем в ряде случаев она самостоятельно получала лицензии на оказание услуг сотовой связи. 1999 год ознаменовался для «МТС» рядом нововведений, таких, как запуск в коммерческую эксплуатацию двухдиапазонных сетей, начало применения посекундной тарификации и др.

К началу XXI века абонентская база МТС превысила 1 млн человек. Весной 2000 года в результате слияния ЗАО «МТС» и ЗАО «РТК» было образовано открытое акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы», акции которой уже к середине года стали в виде американских депозитарных расписок (ADR) котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже. В 2001 году компания оказывала услуги сотовой связи в 21 регионе России.

В начале 2000-х годов «Мобильные ТелеСистемы» быстро наращивали число регионов присутствия на территории Российской Федерации: к началу 2004 года лицензионная территория покрыла всю страну.

В 2005 году компания заметно сбавила темпы роста выручки и капитализации. С целью исправления такой ситуации МТС пошла на серьёзные новшества: этот и последующий годы принесли компании новую биллинговую систему, единые стандарты отчётности внутри компании, а также новую систему корпоративного управления, строящуюся на четырёх уровнях: корпоративный центр, бизнес-единица, макрорегион, регион. Помимо этого, был проведён ребрендинг компании, запущена кредитная форма оплаты на массовых тарифных планах.

В 2006 году компания привлекла внимание, запустив в России процедуру ребрендинга.

Новый логотип МТС представлял собой два красных квадрата, расположенные рядом. На правом квадрате белыми буквами было написано «МТС», а на левом было помещено изображение белого яйца.

В конце первого десятилетия нового века МТС заинтересовалась другими сегментами телекоммуникационного рынка. Приобретение в 2009 году контрольного пакета компании «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы» открыло МТС путь на рынок проводной связи, а компании «Евротел» — на рынок магистральной связи [18]. Также 2009 год отмечен резкой экспансией на розничном рынке: собственная сеть салонов связи (управлять которой «Мобильные ТелеСистемы» пригласили топ-менеджеров сети «Связной») на конец года насчитывала свыше 2 тысяч торговых точек. В 2010 году МТС направила существенные средства на развитие бизнеса в области услуг широкополосного доступа в интернет.

Весной 2010 года МТС первой в России полностью перевела эксплуатацию обслуживания сетей связи в шестнадцати регионах России на аутсорсинг, заключив соответствующий договор с компанией Nokia Siemens Networks. В апреле 2011 года МТС заключила крупный контракт с компаниями Oracle и «Ситроникс» о приобретении и внедрении крупного пакета программного обеспечения по управлению бизнесом Oracle — систем управления предприятием (ERP), взаимоотношениями с клиентами (CRM), эффективностью бизнеса и др. Данная сделка, оцениваемая в \$70 млн, описывалась как одна из крупнейших в истории на российском IT-рынке.

21 мая 2010 года МТС стала федеральным 3G-оператором, развернув соответствующие сети во всех субъектах РФ.

**MTC**

## Основные дочерние общества ПАО «МТС»

### ПАО «МТС УКРАИНА»

<http://www.mts.ua>



#### Руководитель

Генеральный директор  
Устинова Ольга Владимировна

#### Доли владения

- 99%, ПАО «МТС»
- 1%, другие акционеры



#### Роль и основные направления деятельности

предоставление услуг связи под торговой маркой «Vodafone» на территории Украины

### ПАО МГТС

<http://mgts.ru>



#### Руководитель

Генеральный директор  
Ершов Андрей Викторович

#### Доли владения

- 94,7%, ПАО «МТС»
- 5,3%, другие акционеры



#### Роль и основные направления деятельности

предоставление услуг фиксированной связи на территории г. Москвы

### АО «РТК»

#### Руководитель

Генеральный директор  
Мосякин Александр Анатольевич

#### Доли владения

- 100%, ПАО «МТС»



#### Роль и основные направления деятельности

розничная сеть ПАО «МТС»; продажа оборудования и услуг ПАО «МТС»

### ЗАО «К-Телеком»

<http://mts.am>



#### Руководитель

Генеральный директор  
Ральф Йирикан

#### Доли владения

- 79,99%, ПАО «МТС»
- 20,01%, другие акционеры



#### Роль и основные направления деятельности

предоставление услуг связи под торговой маркой «VivaCell-MTC» на территории Армении

### ХО «МТС-ТМ»

<http://www.company.mts.tm>

#### Руководитель

Генеральный директор  
Рубцов Сергей Васильевич

#### Доли владения

- 100%, ПАО «МТС»



#### Роль и основные направления деятельности

предоставление услуг связи под торговой маркой «МТС» на территории Туркменистана

Рисунок 2 – Дочерние компании

## Ценности и миссия компании

Миссия компании разработана достаточно основательно и несет в себе глубокий смысл существования компании. «Мы верим, что жизнь – пространство возможностей для всех. И в каждом человеке с самого рождения заложен потенциал эти возможности реализовать. Во благо себе и миру вокруг. Мы верим, что каждый человек – это потенциальный герой, который может принять любой вызов и совершить задуманное. Пусть окружающий мир переменчив, и пусть каждый день преподносит новые сюрпризы, в обстоятельствах меняющегося мира МТС дает каждому человеку уверенность, помогает ему раскрыть свой потенциал и двигаться навстречу новым перспективам. МТС – это источник возможностей. Ты знаешь, что можешь!»

В МТС приняты корпоративные ценности «ПРОСТО». ПРОСТО — это шесть главных ценностей, которые разделяет каждый сотрудник МТС. «Партнерство – это ПРОСТО, если умеешь работать в команде, Результативность – это ПРОСТО, если достигаешь поставленных целей, Ответственность – это ПРОСТО, если отвечаешь за результат своих действий, Смелость – это ПРОСТО, если первым делаешь первый шаг вперед, Творчество – это ПРОСТО, если мыслишь за рамками привычного, Открытость – это ПРОСТО, если умеешь слушать и слышать.»

Сотрудники МТС являются важнейшим фактором успеха Компании. Все достижения бизнеса, динамика его развития всецело основываются на квалификации персонала, напрямую зависят от предоставления конкурентных условий труда, справедливого и уважительного отношения к каждому работнику. Компания постоянно стремится совершенствовать социально-трудовые отношения, создавать все условия для безопасной работы сотрудников, способствующей их профессиональному и карьерному росту [18].

Качественное и современное обучение сотрудников лежит в основе профессионального роста персонала МТС. Компания прилагает большие

усилия, направленные на повышение квалификации и образование сотрудников компании.

МТС постоянно совершенствует инструменты отбора персонала, стремясь привлекать на работу наиболее высококлассных специалистов и перспективных кандидатов. Руководство убеждено, что без профессионалов, способных добиваться успеха, невозможно достижение стратегических задач компании.

Вопросам обеспечения благоприятных и безопасных условий труда ПАО «МТС» уделяет самое пристальное внимание. Безопасность сотрудников – основная составляющая корпоративной социальной ответственности компании. В области охраны труда МТС руководствуется требованиями законодательства Российской Федерации, а также нормами международного права и локальными нормативными документами по охране труда.

МТС заботится о том, чтобы взаимодействие между сотрудниками было не только эффективным и полезным для развития бизнеса, но и интересным. Компания регулярно проводит командообразующие, спортивные, обучающие и творческие мероприятия для сотрудников и членов их семей.

МТС видит свою основную задачу в предоставлении качественных услуг связи своим клиентам. Компания регулярно внедряет передовые разработки и совершенствует техническую составляющую клиентских сервисов, открывает новые офисы и стремится предлагать усовершенствованные услуги.

В стремлении предоставить своим клиентам наиболее удобные сервисы и услуги МТС регулярно разрабатывает инновационные продукты и постоянно находится в поиске новых сфер применения услуг сотовой связи, позволяющих сделать жизнь каждого абонента комфортнее, а бизнес корпоративных клиентов — эффективнее.

Предоставление доступных и качественных услуг связи за справедливую цену компания считает одним из важнейших аспектов социальной роли МТС.

Компания регулярно работает над разработкой более удобных и выгодных для абонентов тарифных планов, расширяет линейку качественных брендованных устройств связи по умеренным ценам и развивает собственную розничную сеть, а также интернет-магазин.

Компания уделяет большое внимание защите конфиденциальных данных клиентов. При обработке персональных данных компания обеспечивает их защиту в соответствии с международным и российским законодательством. Персональные данные, ставшие известными МТС, являются информацией ограниченного доступа и подлежат защите в соответствии с российскими законами.

Одной из важнейших частей МТС является благотворительность. Политика благотворительной деятельности Группы в этой области определяется следующими принципами: приоритетными являются проекты, направленные на повышение качества жизни общества и оказание помощи тяжелобольным детям; решение острых социальных проблем, охватывающие широкие слои населения, проекты, направленные на формирование равных условий и возможностей для жителей удаленных регионов и крупных центров; проекты, направленные на улучшение здоровья, а также проекты, способствующие гармоничному развитию подрастающего поколения.

МТС всегда учитывает интересы государства. В России МТС принимает активное участие в работе консультативных и иных рабочих органов Минкомсвязи, Государственной Думы, Федеральной антимонопольной службы, Комиссий при Президенте России. Специалисты МТС всегда готовы представить экспертную оценку и предоставить свои предложения по проектам основных законов и нормативно-правовых актов в сфере телекоммуникаций.

Компания убеждена, что любая социально ответственная компания обязана вести бизнес с учетом возможного влияния своей деятельности на окружающую среду. В основе бизнеса МТС лежит принцип бережного

отношения к природе – компания стремится оказывать минимальное воздействие на экологию и снижать это влияние, насколько это возможно.

### **Портфель услуг компании**

Основная деятельность данной компании подразделяется на предоставление видов услуг, представленных на рисунке 3 [18].



Рисунок 3 – Портфель услуг компании

### **Положение общества в отрасли**

Российский рынок мобильной связи представлен четырьмя крупнейшими операторами: ПАО «Вымпелком» (Билайн), ПАО МТС, ПАО «МегаФон» и ЗАО «РТ-Мобайл» (Tele2). Они образуют так называемую «большую четверку». Сокращение доли малых операторов – одна из тенденций

последних нескольких лет. На сегодняшний день им принадлежит всего 1% рынка, в то время как в 2010 их доля составляла 10-12%.

По состоянию на 31 декабря 2016 года проникновение услуг сотовой связи в России составило 167%, а общее число абонентов достигло 242 млн. При этом ПАО «МТС» занимает лидирующее положение в России по количеству абонентов — 31% доли рынка. ОАО «Мегафон» и ОАО «ВымпелКом» составляют 30% и 23% соответственно. Численность абонентов ПАО «МТС», а также его дочерних и зависимых обществ на территории России по состоянию на 31 декабря 2016 года составила 74,6 млн.

Наиболее крупными рынками услуг сотовой связи на территории Российской Федерации (по количеству абонентов) являются Москва и Московская область, а также Санкт-Петербург и Ленинградская область.

Основным драйвером роста мобильного рынка в России и странах СНГ становится мобильный Интернет. МТС демонстрирует самые высокие темпы роста доходов от передачи данных в течение последних двух лет, в том числе в 2016 году выручка в этом сегменте выросла на 36%.

Один из ключевых показателей популярности и доступности услуг мобильного Интернета — уровень проникновения смартфонов. Для компании по итогам 2016 года этот показатель превысил 42%. Уровень потребления трафика передачи данных пользователями мобильного Интернета вырос в 1,5 раза в сравнении с 2015 годом.

Борьба за первые позиции в рейтинге разворачивается между МТС и МегаФоном. Разрыв между конкурентами является незначительным: порядка 1%. Усиление позиций МТС и МегаФона негативно отразилось на бренде Билайн, который с 2006 года потерял 12% рынка. На текущий момент его доля составляет 23%.

Несколько лет подряд хорошую динамику показывает оператор Tele2, который вышел на рынок в 2003 году. Несмотря на более короткую историю, чем у конкурентов, в прошлом году его доля составила 15%.

# Доля рынка по числу абонентов операторов мобильной связи (%)



Рисунок 4 – Доля компаний на рынке сотовой связи

## Поставщики компании

- ООО «КА «Центр ЮСБ ЮФО»
- ООО «ЮСБ»
- ООО «БСР Коллекшн»
- ООО «НСВ»
- ООО «Морган».
- ООО «Терминал»
- ООО «ВостокФинанс»
- ООО «Столичное АД»
- ЗАО «ББДО»
- СПАО «Ингосстрах»
- ООО «ОУПЕН Групп»
- ООО «ФОРС-Центр разработки»

- ООО «Элтэк»
- ЗАО «НЕС Нева Коммуникационные Системы»
- ООО «ЕСИ Телеком 2005»
- ООО «Келла-Дизайн»
- ГК «Видео Интернешнл»
- ЗАО «Акку-Фертриб»

## **2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия как объекта исследования**

Анализ финансово-экономического состояния предприятия – неотъемлемая часть исследования деятельности предприятия. Эффективность управления предприятием во многом зависит от всесторонности, регулярности, тщательности изучения финансовой отчетности (таблица 3) [32].

Таблица 3 – Финансовые результаты компании за 4 года

Наименование	Ед. изм.	Годы				Изменение за год (2015-2016)	
		2013	2014	2015	2016	Абсолютное	Относительное
Выручка	тыс. руб.	291 825 150	309 159 681	315 594 803	314 325 168	- 1 269 635	-0,4%
Себестоимость	тыс. руб.	146 559 363	158 791 013	167 263 998	165 469 970	- 1 794 028	-1,1%
Операционная прибыль	тыс. руб.	73 478 290	74 377 911	72 827 733	70 778 305	- 2 049 428	-2,8%
Чистая прибыль	тыс. руб.	55 999 090	28 372 745	6 590 503	50 658 752	44 068 249	668,7%
Внеоборотные активы	тыс. руб.	367 037 292	401 401 546	406 910 869	439 412 331	32 501 462	8,0%
Оборотные активы	тыс. руб.	64 071 640	90 588 301	129 898 241	47 024 832	- 82 873 409	-63,8%
Дебиторская задолженность	тыс. руб.	35 227 933	43 134 760	42 734 986	28 956 472	- 13 778 514	-32,2%
Запасы	тыс. руб.	1 220 027	1 308 496	758 426	504 529	- 253 897	-33,5%
Краткосрочные фин. вложения	тыс. руб.	12 239 892	13 735 053	67 223 100	9 794 005	- 57 429 095	-85,4%
Денежные средства	тыс. руб.	10 490 563	27 324 009	14 318 945	3 943 965	- 10 374 980	-72,5%
Активы	тыс. руб.	431 108 932	491 989 847	536 809 110	486 437 163	- 50 371 947	-9,4%
Собственный капитал	тыс. руб.	118 310 362	80 913 471	35 493 553	35 025 597	- 467 956	-1,3%
Кредиторская задолженность	тыс. руб.	48 930 488	70 962 204	82 107 631	56 899 786	- 25 207 845	-30,7%
Долгосрочные обязательства	тыс. руб.	217 118 968	282 749 481	348 945 683	325 526 814	- 23 418 869	-6,7%
Краткосрочные обязательства	тыс. руб.	95 679 602	128 326 895	152 369 874	125 884 752	- 26 485 122	-17,4%

На основании полученных результатов деятельности компании в таблице 4 приведены показатели рентабельности за период времени с 2013 по 2016 годы.

### Анализ рентабельности предприятия

Анализ рентабельности проводится для выявления эффективности деятельности предприятия, то есть способности предприятия обеспечивать своим собственникам достаточную отдачу в виде прибыли на вложенный в предприятие капитал. Рентабельность характеризует эффективность (доходность) вложенных в предприятие средств. Чем выше рентабельность операционной деятельности, тем большую прибыль зарабатывает компания для своих собственников [25].

Доходность фирмы характеризуется абсолютными и относительными показателями. Абсолютный показатель доходности - сумма прибыли. Относительный показатель - уровень рентабельности. В данной работе рассматриваются показатели рентабельности, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели рентабельности

Показатели рентабельности	Формула расчета	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	Изменение за год (2015-2016)
<b>ROA (активов)</b>	$ROA = \frac{П_{\text{донал.}}}{A_{\text{ср.}}}$	%	16,7	16,1	14,2	13,8	-0,3
<b>RCA (оборотных активов)</b>	$RCA = \frac{П_{\text{донал.}}}{OA_{\text{ср.}}}$	%	95,9	96,2	66,1	80,0	13,9
<b>ROE (СК)</b>	$ROE = \frac{П_{\text{чист.}}}{СК_{\text{ср.}}}$	%	47,3	28,5	11,3	143,7	132,4
<b>ROIC (инвестированного капитала)</b>	$ROIC = \frac{П_{\text{чист.}}}{ИК_{\text{ср.}}}$	%	16,5	8,1	1,8	13,6	11,8
<b>ROS (продаж)</b>	$ROS = \frac{П_{\text{чист.}}}{B}$	%	19,2	9,2	2,1	16,1	14,0

Где:  $P_{\text{донал.}}$  – операционная прибыль,  $A_{\text{ср.}}$  – средняя величина активов,  $OA_{\text{ср.}}$  – средняя величина оборотных активов,  $P_{\text{чист.}}$  – чистая прибыль,  $СК_{\text{ср.}}$  – средняя величина собственного капитала,  $ИК_{\text{ср.}}$  – средняя величина инвестированного капитала,  $B$  – выручка.

В целом на всем промежутке времени показатели рентабельности сильно варьируются. В 2014 году все показатели резко снизились и два года можно наблюдать низкие результаты, которые свидетельствуют о слабой эффективности работы. К 2016 году все показатели резко увеличиваются, в особенности рентабельность собственного капитала.

Показатель рентабельности собственного капитала увеличился на 132,4% по сравнению с предыдущим годом, следовательно, вложенные в предприятие средства стали использоваться более эффективно, то есть больше чистой прибыли приходится на 1 рубль вложенных средств, чем в предыдущем году. Это произошло из-за довольно резкого увеличения чистой прибыли к концу 2016 года.

Рентабельность продаж увеличилась на 14% в отчетном периоде. Увеличение прибыли на рубль реализованной продукции свидетельствует об увеличении спроса на услуги предприятия. Причинами могут быть снижение цен на услуги или снижение затрат. Увеличение рентабельности продаж возможно тогда, когда темпы роста реальной выручки будут опережать темпы роста затрат.

Коэффициент рентабельности инвестированного капитала показывает, что доходность, полученная на капитал, привлеченный из внешних источников, выше чем за предыдущие два года.

Рентабельность оборотных активов отражает эффективное использование оборотных активов предприятием и показывает, что предприятие получает высокую прибыль с каждого рубля, вложенного в оборотные активы предприятия по итогам 2016 года.

Снижение показателя рентабельность активов говорит о том, что на предприятии необходимо совершенствовать систему планирования и менеджмент, так как снижается прибыльность продаж на протяжении четырех лет.

Следующим важным этапом финансового исследования является расчет показателей ликвидности для выявления возможностей предприятия погашать свои текущие обязательства.

### **Расчет коэффициентов ликвидности**

Финансовое состояние организации можно оценивать с точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспективы. В первом случае критерий оценки - ликвидность и платежеспособность предприятия, т.е. способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам.

Оценка стабильности деятельности в долгосрочной перспективе связана с общей финансовой структурой источников финансирования, степенью зависимости предприятия от внешних кредиторов и инвесторов, условиями, на которых привлечены и обслуживаются внешние источники средств. Финансовая устойчивость предприятия зависит от соотношения собственных и заемных источников в структуре источников финансирования (пассива) баланса. Чем больше доля собственных источников финансовых ресурсов (раздел III Капитал и резервы), тем более финансово устойчиво предприятие. Что выражается в следующей зависимости, если объемы реализации уменьшатся или увеличатся затраты, это не приведет к немедленной потере платежеспособности в виду незначительной суммы долговых обязательств. Однако, высокая финансовая устойчивость, как правило, снижает эффективность предприятия с точки зрения его акционеров (показатель ROE) [21].

Платежеспособность выражается через коэффициенты платежеспособности, представляющие собой отношение имеющихся в наличии оборотных активов по степени ликвидности к сумме текущих (краткосрочных) обязательств на отчетную дату. Нормируемые значения коэффициентов приведены ниже. Если коэффициенты платежеспособности меньше норм, то в процессе анализа следует установить причины недостатка платежных средств (снижение роста суммы выручки, доходов, прибыли, неэффективное использование оборотных средств, например, большие запасы сырья, товаров, готовой продукции и др.).

Для оценки способности предприятия погашать текущие обязательства следует рассчитать показатели платежеспособности, результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Коэффициенты ликвидности

Показатели ликвидности	Формула расчета	Норм. Знач.	2013	2014	2015	2016	Абсолютное изменение за год (2015-2016)
$K_{тл}$	$K_{тл} = \frac{OA}{КО}$	2-3	0,6	0,7	0,8	0,3	- 0,5
$K_{ал}$	$K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{КО}$	> 0,2	0,2	0,3	0,5	0,1	- 0,4
$K_{сл}$	$K_{сл} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО}$	0,8-3	0,6	0,7	0,8	0,3	- 0,5

Где: КО – краткосрочные обязательства, ОА – оборотные активы, КФВ – краткосрочные финансовые вложения, ДС – денежные средства, ДЗ – дебиторская задолженность.

Из таблицы 5 видна положительная тенденция в течение трех лет в отношении всех показателей ликвидности, в отчетный год все три показателя снизились. Это свидетельствует о трудностях у предприятия в покрытии своих обязательств, что говорит о низкой платежеспособности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности показывает превышение общих текущих активов над текущей кредиторской задолженностью. Отражает платежеспособность предприятия в краткосрочном периоде (срок до 12 месяцев). Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия.  $K_{тл}$  в отчетном периоде значительно ниже нормативного значения, это свидетельствует о невозможности организации расплатиться по своим обязательствам при условии своевременных расчетов с дебиторами и благоприятных продаж.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует покрытие текущей кредиторской задолженности за счет наиболее ликвидных активов – денежных средств и ликвидных ценных бумаг. Нормальное значение больше 0,2. В отчетном периоде  $K_{ал} = 0,1$ . Коэффициент за пределами нормы, предприятие неликвидно. Данный показатель показывает, что предприятие не способно погашать текущие обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетный счетах и краткосрочных финансовых вложений.

Коэффициент срочной ликвидности характеризует покрытие текущей кредиторской задолженности за счет активов, которые с большой степенью вероятности будут превращены в деньги в текущем периоде. Нормальное значение 0,8-3. Этот коэффициент показывает, на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет критическим. В отчетном периоде  $K_{сл} = 0,3$ . Коэффициент также не соответствует норме, что говорит о существующем риске потери платежеспособности, так как ликвидные активы не покрывают краткосрочных обязательств.

Таким образом по всем трем показателям организация является неликвидной, что свидетельствует о неспособности организации расплатиться по своим обязательствам полностью при условии своевременных расчетов с кредиторами и благоприятных продаж.

## **Расчет коэффициентов финансовой устойчивости**

Для оценки финансовой устойчивости фирмы используются коэффициент автономии, коэффициент долга и коэффициент финансовой устойчивости. Для оценки способности предприятия обслуживать заемные источники используется коэффициент покрытия процентов к уплате [37].

Таблица 6 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели финансовой устойчивости	Формула расчета	Норм. знач.	2013	2014	2015	2016	Абсолютное изменение за год (2015-2016)
$K_{авт}$	$K_{авт} = \frac{СК}{А}$	$> 0,5$	0,27	0,16	0,07	0,07	0,00
$K_{фин}$	$K_{фин} = \frac{СК}{ДО + КО}$	$> 1$	0,38	0,20	0,07	0,08	0,01
$K_{ман}$	$K_{ман} = \frac{СК - ВА}{СК}$	0,2-0,5	-2,10	-3,96	-10,46	-11,55	-1,08
$K_{оcc}$	$K_{оcc} = \frac{СК - ВА}{ОА}$	$> 0,1$	-3,88	-3,54	-2,86	-8,60	-5,74

Где СК – собственный капитал, А – активы, ДО – долгосрочные обязательства, КО – краткосрочные обязательства, ВА – внеоборотные активы, ОА – оборотные активы.

Коэффициент автономии характеризует независимость финансового состояния фирмы от заемных источников средств. Он показывает долю собственных средств в общей сумме источников. Минимальное значение коэффициента автономии принимается на уровне 0,5, это означает, что все обязательства фирмы могут быть покрыты ее собственными средствами. Рост коэффициента автономии свидетельствует об увеличении финансовой независимости и снижения риска финансовых затруднений. Коэффициент автономии существенно недотягивает до нормы ( $K_{авт} = 0,07$ ), что может указывать на то, что компания нуждается в заемных средствах. На протяжении всего периода времени коэффициент автономии ниже

нормативного значения, это означает, что предприятие находится в зависимости от заемных источников финансирования.

Коэффициент финансирования определяется отношением обязательств предприятия к собственному капиталу.  $K_{фин} = 0,08$  при норме больше единицы. Коэффициент финансирования намного ниже нормативного значения, это свидетельствует о том, что большая часть имущества предприятия сформирована за счет заемных средств.

Коэффициент маневренности собственных средств на протяжении всего промежутка времени отрицателен, это означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственного капитала предприятия.  $K_{оос} = -8,6$ . Отрицательное значение коэффициента указывает на то, что оборотные средства сформированы за счет заемных источников.

Расчет экономической добавленной стоимости является неотъемлемой частью финансового анализа предприятия. Формула для расчета показателя экономической добавленной стоимости:  $EVA = (ROA - WACC) * A_{ср}$ . Результаты отображены в таблице 7.

Таблица 7 – Экономическая добавленная стоимость (EVA)

Показатель	2013	2014	2015	2016	Абсолютное изменение за год (2015-2016)	Относительное изменение за год (2015-2016)
EVA	- 46 884 361	- 27 016 027	- 25 948 248	- 72 281 885	- 46 333 636	-179%

Продолжение таблицы 7

ROA	0,167	0,161	0,142	0,138	-0,003	-2%
WACC	0,274	0,220	0,192	0,280	0,088	46%
A <sub>ср</sub>	439 505 147	461 549 390	514 399 479	511 623 137	-2 776 342	-1%

Где EVA – показатель экономической добавленной стоимости, ROA – рентабельность активов, WACC – средневзвешенная стоимость капитала, A<sub>ср</sub> – средняя величина активов.

На протяжении всего периода времени показатель экономической добавленной стоимости отрицательный, а в последний год упал более чем в 2,5 раза по сравнению с предыдущим. Отрицательное значение свидетельствует о снижении рыночной стоимости предприятия. Предприятие обладает низкой инвестиционной привлекательностью.

Для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо, чтобы значение показателя EVA было положительным или равным нулю. Чем выше величина показателя EVA, тем большую прибыль предприятие приносит своим владельцам.

На основе проведенного анализа ПАО «МТС» наблюдается ухудшение текущих показателей деятельности предприятия. В связи с этим остро встает необходимость создания такой системы управления, которая с наибольшей эффективностью обеспечит реализацию стратегии, ориентированной на повышение стоимости предприятия. При этом необходим инструмент, позволяющий управлять процессом реализации стратегии и контролировать его на всех этапах процесса. Таким инструментом является сбалансированная система показателей, адаптированная к современным требованиям рынка и специфике функционирования предприятий отрасли сотовой связи.

### **2.3 Анализ существующей системы планирования, ее преимущества и недостатки**

На основании проведенного исследования были рассмотрены минусы и плюсы системы планирования. Рассматривая финансовый аспект деятельности данной организации, необходимо отметить главный минус существующей системы планирования – отрицательный показатель экономической добавленной стоимости. Отрицательное значение EVA характеризует неэффективное планирование использования капитала. Предприятие является финансово неустойчивым, обладает низкой инвестиционной привлекательностью, имеет низкую платежеспособность. В основном это связано с тем, что компания за 2016 год осуществляла расширение своей сети, было открыто много новых офисов по всей России под новым брендом «Телефон.ру», которые впоследствии оказались нерентабельны и принесли компании убыток.

Что касается положительных аспектов деятельности, предприятие развивается, приносит прибыль. Необходимо отметить, что на данном предприятии присутствует такая немаловажная часть любой коммерческой деятельности, как миссия и цели, существуют устоявшиеся ценности, которых оно придерживается ни один десяток лет. Компания отличается широким портфелем услуг и высоким качеством этих услуг, имеет сертификаты стандарта качества. Предприятие является инновационной компанией в России и имеет большой опыт работы. Также стоит отметить наличие большой клиентской сети и постоянных поставщиков. Безусловным преимуществом является наличие инновационного оборудования и высокой квалификации персонала, что поможет предприятию справиться с финансовыми проблемами и обеспечить доходность бизнеса.

Выводы по результатам финансово-экономического состояния предприятия. Показатели ликвидности росли в течение трех лет и снизились

только в отчетном году, на конец 2016 года коэффициенты абсолютной, срочной, текущей ликвидности не соответствуют нормальным показателям, при этом необходимо отметить их резкое падение.

Финансовое положение предприятия находится в непосредственной зависимости от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги.

Показатель рентабельности собственного капитала увеличился на 132,4%, следовательно, вложенные в предприятие средства используются более эффективно, то есть больше чистой прибыли приходится на 1 рубль вложенных средств, чем в предыдущем году. Это произошло из-за довольно резкого увеличения чистой прибыли. Рентабельность продаж увеличилась в отчетном периоде. Увеличение прибыли свидетельствует об увеличении спроса на услуги предприятия. Причинами могут быть снижение цен на услуги или уменьшение затрат. Увеличение рентабельности продаж возможно тогда, когда темпы роста реальной выручки будут опережать темпы роста затрат. Предприятие рентабельно и приносит прибыль.

Несмотря на недостатки в виде низкого уровня финансовой независимости и возможного риска финансовых затруднений, а также потенциальной опасности возникновения недостатка собственных денежных средств, предприятие развивается.

Обобщая осуществленные расчеты по ПАО «МТС», можно сделать вывод, что к основным проблемам, с которыми может столкнуться ПАО «МТС», можно отнести: спад объемов продаж в связи с нестабильной обстановкой в экономике страны, трудности с получением инвестиционных ресурсов. В части процедур управления предприятием возникают следующие проблемы: невозможность адекватно и своевременно реагировать на изменение возникшей ситуации, низкая управляемость подразделений, дублирование функций, неоправданно большие расходы на управленческий аппарат.

Можно выделить основные положительные и отрицательные стороны предприятия и свести их в сводные таблицы. Итак, положительные стороны деятельности ПАО «МТС» представлены в таблице 8, отрицательные – в таблице 9.

Таблица 8 – Положительные стороны деятельности ПАО «МТС»

№	Положительные стороны деятельности предприятия	Обоснование (изменение за год 2015-2016)
1	Снижение дебиторской задолженности	-13 778 514 тыс. руб. (-32.2 %)
2	Уменьшение долгосрочных обязательств	-23 418 869 тыс. руб. (-6.7 %)
3	Уменьшение кредиторской задолженности	-25 207 845 тыс. руб. (-30.7%)
4	Уменьшение себестоимости	-1 794 028 тыс. руб. (-1.1%)
5	Увеличение чистой прибыли	+44 068 249 тыс. руб. (+668.7%)

Таблица 9 –Отрицательные стороны деятельности ПАО «МТС»

№	Отрицательные стороны деятельности предприятия	Обоснование
1	Показатель экономической добавленной стоимости отрицательный и имеет динамику спада	Изменение за год 2015-2016: - 46 333 636 тыс. руб. (-179%)
2	Все коэффициенты финансовой устойчивости ниже нормативного значения	$K_{авт} = 0.07$ (норм. знач. больше 0,5) $K_{фин} = 0,08$ (норм. знач. больше 1) $K_{ман} = -11.55$ (норм. знач. 0,2-0,5) $K_{осс} = -8.6$ (норм. знач. больше 0,1)
3	Все коэффициент ликвидности далеки от нормы	$K_{ал} = 0,1$ (норм. знач. больше 0,2) $K_{сл} = 0,3$ (норм. знач. 0,8-3) $K_{тл} = 0,3$ (норм. знач. 2-3)
4	Уменьшение оборотных активов	Изменение за год 2015-2016: - 82 873 409 тыс. руб. (-63.8%)
5	Уменьшение собственного капитала	Изменение за год 2015-2016: - 467 956 тыс. руб. (-1.3%)

Что касается преимуществ, планирование является способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Обеспечивает высшему руководству предприятия средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует

снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей предприятия.

С помощью планирования организация может определить не только, какое количество услуг она может предложить и при каких издержках, но также в каком количестве данные услуги будут приняты рынком; увеличивается вероятность реализации планируемых сценариев развития событий.

Главным недостатком системы планирования является трата огромных ресурсов для внедрения и функционирования процесса планирования. Стратегический план должен быть гибким, должен реагировать на изменения как внутри, так и вне организации, для этого необходимо создание мощной аналитической и информационной системы, осуществляющей изменения среды организации и помогающей решать проблемы адаптации организации в условиях этих изменений. Стратегический план не может быть сведен к набору рутинных процедур и схем, у него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или в конкретных ситуациях.

Для того, чтобы деятельность данного предприятия была эффективной, система планирования предприятия должна быть ориентирована на создание стоимости, на реализацию стратегии. Поскольку основной целью менеджмента является увеличение стоимости бизнеса, управление экономической добавленной стоимостью сводится к обеспечению стабильно неотрицательного значения EVA, то есть обеспечения соответствующего уровня доходности текущих активов и инвестиций.

Делая вывод о существующей системе планирования, во-первых, необходимо отметить отсутствие ориентации системы планирования на повышение стоимости предприятия. Во-вторых, система планирования не в состоянии обеспечить процесс реализации стратегии. Существующий

процесс реализации стратегии на предприятии – это отдельные мероприятия, представляющие единовременный, а не систематический характер.

Таким образом, для повышения стоимости предприятия необходимо совершенствование существующей системы планирования посредством ее ориентации на повышение стоимости предприятия.

В связи с этим необходимо:

1) Разработать стратегию предприятия, ориентированную на повышение его стоимости, и обеспечить ее эффективную реализацию в целях увеличения инвестиционной привлекательности предприятий отрасли сотовой связи.

2) Внедрить в систему планирования сбалансированную систему показателей, позволяющих управлять процессом реализации стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия.

### **3 Совершенствование системы планирования на предприятии ПАО «МТС»**

#### **3.1 Анализ среды предприятия ПАО «МТС»**

##### **Анализ отрасли сотовой связи, тенденции ее развития**

Рассмотрим причины, которые оказали влияние на отрасль сотовой связи. Падение доходности могло быть связано с различными факторами внешней и внутренней среды предприятия. Приведем обзор экономической ситуации и развития рынка.

Рынок услуг сотовой связи в России и странах СНГ развивался высокими темпами, что было обусловлено постоянным снижением уровня цен как на услуги сотовых операторов, так и на абонентское оборудование. Следствием этого стал рост проникновения сотовой связи во все более широкие слои населения.

В России услуги сотовой связи оказывают четыре федеральных оператора: ПАО «МТС», ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом» и ЗАО «РТ-Мобайл» (Т2РТК Холдинг — совместное предприятие ПАО «Ростелеком» с Tele2), а также региональные телекоммуникационные компании, работающие в различных стандартах сотовой связи, — GSM, NMT 450 и CDMA-1x, UMTS (3G).

Наиболее крупными рынками услуг сотовой связи на территории Российской Федерации (по количеству абонентов) являются Москва и Московская область, а также Санкт-Петербург и Ленинградская область. В 2005 году впервые проявилась и в последующие годы продолжилась тенденция снижения темпов роста абонентской базы операторов сотовой связи. Это можно связать с постепенным насыщением рынка и концентрацией операторов на качестве абонентской базы. Маркетинговые усилия смещаются от привлечения новых абонентов в сторону обеспечения

лояльности и повышения доходности существующих абонентов, а также привлечения в свою сеть абонентов компаний-конкурентов. С 1 декабря 2013 года вступил в силу закон о сохранении номера при смене оператора мобильной связи (MNP). На данный момент введение возможности сохранения номера при переходе к другому оператору не оказало значимого влияния на долю рынка сотовых операторов на рынке мобильной связи в России [18].

По итогам 2015 года уровень проникновения услуг сотовой связи составляет более 175%, что ставит Россию в ряд наиболее развитых телекоммуникационных рынков мира. Являясь одним из ведущих игроков на телекоммуникационном рынке России и СНГ, МТС стремится использовать существующий потенциал роста во всех наиболее динамичных сегментах отрасли.

В традиционном для Компании сегменте мобильной телефонии важнейшими факторами роста являются повышение общего уровня пользования услугами связи и более активное потребление абонентами дополнительных услуг при увеличении их лояльности. МТС предлагает своим клиентам тарифные предложения по справедливым ценам, регулярно и своевременно информирует их о любых изменениях условий подключения и тарифных планах. Разработка тарифных планов в МТС осуществляется также с учетом региональной специфики, что позволяет выводить на рынок предложения, адаптированные к каждому региону.

Все большее значение для роста рынка мобильной связи в России и странах СНГ имеет развитие мобильного Интернета. Основой для качественного роста уровня потребления услуг мобильного Интернета является развитие сетей 3G и 4G (LTE). Сеть 3G МТС работает во всех федеральных округах России, Армении, Беларуси, Туркменистане, Украине. В России рост доходов МТС от мобильного Интернета в 2015 году составил 20%, количество постоянных пользователей услугами передачи данных

также растет. Уровень потребления трафика передачи данных пользователями мобильного Интернета вырос в 1,4 раза в сравнении с 2014 годом.

Сети LTE запущены в коммерческую эксплуатацию во всех регионах России (кроме Республики Крым). Группа МТС первой среди российских операторов связи предоставила возможность пользоваться сетями LTE в международном роуминге. Проникновение LTE среди пользователей мобильного Интернета за 2015 год в сравнении с 2014 годом удвоилось.

Макроэкономический фон в России, являющейся основным рынком, остается сложным, но никаких катастрофических явлений или существенного снижения объема спроса не наблюдается. Более того, в текущих условиях удастся стабильно ежегодно наращивать объем выручки. Не исключением в этом плане стал и 2015 год (суммарный объем доходов по Группе МТС вырос по сравнению с 2014 на 5%). Ожидания относительно макроэкономических параметров на перспективу ближайших 2–3 лет умеренно консервативны: компания готова к стабилизации или даже к некоторому их ухудшению.

В течение 2015 года профиль рынка мобильной связи России с точки зрения действующих игроков несколько изменился, произошло окончательное формирование четвертого федерального оператора, созданного на базе объединенных активов Ростелеком и Tele2. Этот факт не вызвал перераспределения долей рынка и не оказал на МТС существенного давления.

На рынке услуг фиксированной связи, где Компания является весомым игроком, ожидается дальнейшее снижение доходов от голосовых услуг и некоторый рост доходов от услуг высокоскоростного доступа к Интернет и платного ТВ (в первую очередь благодаря потенциалу роста проникновения, которое сейчас находится на уровне немногим более 50%).

Снижение темпов роста телекоммуникационного рынка и макроэкономическая неопределенность создают предпосылки для некоторых системных изменений. Сокращение общего объема подключений и ослабление борьбы за продажи, более взвешенный подход к инвестициям, включая партнерство операторов при построении сетей LTE, рациональная ценовая политика позволят участникам рынка стабилизировать операционные и финансовые показатели и обеспечить дальнейшее развитие.

Помимо традиционного телекоммуникационного сегмента, видится потенциал роста в ряде смежных секторов. Для его реализации в качестве одного из ключевых элементов стратегии принято понятие «Дифференциация», подразумевающее распространение операций на такие рынки, как финансовые услуги, спутниковое телевидение, разработка и реализация брендированных устройств, внедрение технологий Big Data, системная интеграция, цифровая коммерция (интернет-магазин, портал самообслуживания), M2M (Интернет вещей). По каждому из этих направлений в Компании реализуются проекты, имеющие статус стратегических. На текущий момент их вклад в доходы Компании по сравнению с телекоммуникационным сегментом невелик, но именно их рассматривают как потенциальные точки роста, способ нивелирования отраслевых рисков и обогащения основного бизнеса за счет синергии [18].

### **Анализ доминантных отраслевых характеристик**

Таблица 10 – Анализ доминантных отраслевых характеристик

<b>Доминантная отраслевая характеристика</b>	<b>Значение характеристики</b>	<b>Влияние на отраслевую привлекательность</b>
Концентрация продаж	«МТС», «БИЛАЙН», «МЕГАФОН», «ТЕЛЕ2»	Положительное: уровень продаж очень высокий, перспективные темпы роста продаж.

Продолжение таблицы 10

<p>Размер отрасли</p>	<p>251,6 млн. абонентов. Крупная отрасль, включающая четырех крупных представителей рынка сотовой связи, и много маленьких компаний, которые присутствуют в РФ. Общее число действующих операторов сотовой связи в России составляет более сотни. Некоторые региональные операторы являются дочерними организациями крупных российских компаний. Например, «Вотек Мобайл» в Туле и «Белгородская Сотовая Связь» принадлежат Tele2.</p>	<p>Отрасль является одной из самых привлекательных, но наблюдается очень высокая конкурентная борьба и крайне высокие входные барьеры.</p>
<p>Структура специализации</p>	<p>Сотовая связь Мобильный интернет Продажа мобильных устройств/аксессуаров</p>	<p>Положительное: услуги/продукция отрасли разнообразны и востребованы.</p>
<p>Стадия жизненного цикла</p>	<p>Стадия зрелости: 1. Замедление роста отрасли означает обострение конкуренции предприятий за долю рынка. 2. Фирмы в отрасли повторно продают товар опытным, уже приобретавшим товар покупателям. 3. Большой акцент в конкуренции придается уровню издержек и сервиса (обслуживания) покупателей. 4. Считается, что пройдена высшая точка роста численности персонала и производственных мощностей отрасли.</p>	<p>Положительное: компании известные на российском рынке, большое количество потребителей пользуется услугами этих операторов. Отрицательные: высокая конкуренция между компаниями в отрасли; Потери сотовых операторов от снижения выручки за SMS-сообщения из-за растущей популярности WhatsApp, Viber и других мессенджер-приложений.</p>
<p>Характер интеграции предприятий в отрасли (доминирующий тип организации деятельности)</p>	<p>Преобладает горизонтальная интеграция – более крупные компании поглощают более мелкие компании в разных регионах</p>	<p>Положительное: Снижение издержек (за счет отказа от дублирующих процессов, эффекта массовости, обмена опытом, уменьшения конкуренции) Поставщики предоставят новые более выгодные условия, так как больше заказов. Отрицательное: Снижение уровня диверсификации. Недовольство коллектива при изменении организационной структуры компании. Длительность интеграционных процессов</p>

Продолжение таблицы 10

Стандартизация товаров в отрасли	Вся продукция стандартизована ISO 9001 2008 г.	Отрицательное: ведущие компании борются за клиента, создавая новые более выгодные условия, так как стоимость услуг и их качество почти ничем не отличаются
Проявление эффекта экономии на масштабах	Чем больше рынка захвачено, тем выше прибыль и темпы роста соответственно.	Положительное: снижение издержек
Проявление эффекта экономии на объемах	По мере увеличения объема продаж сим-карт, мобильных устройств, а также при использовании новых технологий в производстве и обслуживании приводят к сокращению себестоимости.	Положительное: снижение издержек, сокращение себестоимости.
Проявление эффекта обучения на опыте	Все сотрудники компании проходят обучение по работе с ПО и технологиям, что способствует снижению уровня брака, повышению качества обслуживания, что уменьшает затраты.	Положительное
Проявление эффекта размера	Разнообразие предоставляемых услуг и продукции приводит к очевидной выгоде.	Положительное
Сбалансированность спроса и предложения	А) Сотовая связь и мобильный интернет – сбалансированный спрос Б) Продажа мобильных устройств – не сбалансированный спрос	А) Положительное Б) Отрицательное: продукция компании не пользуется спросом у потребителей
Ориентация отрасли на внутренний или внешний рынок	А) Ориентация на внутренний рынок. Сотрудничество со странами СНГ Б) Тарифы на сотовую связь с зарубежными странами являются дорогостоящими	А) Положительное Б) Отрицательное
Доминирующая статья затрат	Технологическое оборудование, аренда/покупка площади.	Нейтральное

Отрасль сотовой связи является одной из самых привлекательных, но наблюдается очень высокая конкурентная борьба и крайне высокие входные барьеры. Услуги и продукция отрасли разнообразны и востребованы. Уровень продаж очень высокий, наблюдаются перспективные темпы роста продаж. Компании-лидеры известны на российском рынке, большое количество потребителей пользуется услугами этих операторов. Существует высокая конкуренция между компаниями в отрасли. В связи с новыми тенденциями на рынке существуют потери сотовых операторов от снижения выручки за SMS-сообщения из-за растущей популярности WhatsApp, Viber и других мессенджер-приложений.

### Анализ конкурентных сил в отрасли

Таблица 11 – Анализ конкурентных сил в отрасли

Барьер для входа в отрасль	Отрасль сотовой связи
Потребность в инвестициях	Высокая
Проявление эффекта экономии на масштабах	Среднее проявление
Доступ к источникам ресурсов	Свободный доступ
Доступ к каналам распределения продукции	Распространен по всем регионам, городам и в крупных районных центрах
Приверженность потребителей определенным производителям и торговым маркам	Очень сильная приверженность. Связана с тем, что компании предлагают специальные возможности тем клиентам, у которых большой стаж пользования. Кроме того, потребитель часто предпочитает такого оператора, услугами которого пользуются те, с кем приходится часто общаться, так как это выгодно.
Правительственные ограничения	Имеются штрафные санкции

Наблюдается высокая потребность в инвестициях для развития новых уникальных технологий и создания компаниями конкурентных преимуществ. Особых ценовых преимуществ не наблюдается, ценовая политика компаний

примерно одинаковая. Доступ к каналам распределения продукции открытый, продукция и услуги компаний распространены по всей России и в некоторых городах стран СНГ. Наблюдается очень сильная приверженность клиентов к определенным операторам. Связана с тем, что компании предлагают специальные возможности тем клиентам, у которых большой стаж пользования. Кроме того, потребитель часто предпочитает такого оператора, услугами которого пользуются те, с кем приходится часто общаться, так как это выгодно. Что касается ограничений со стороны государства, имеются разные штрафные санкции.

### Карты стратегических групп конкурентов

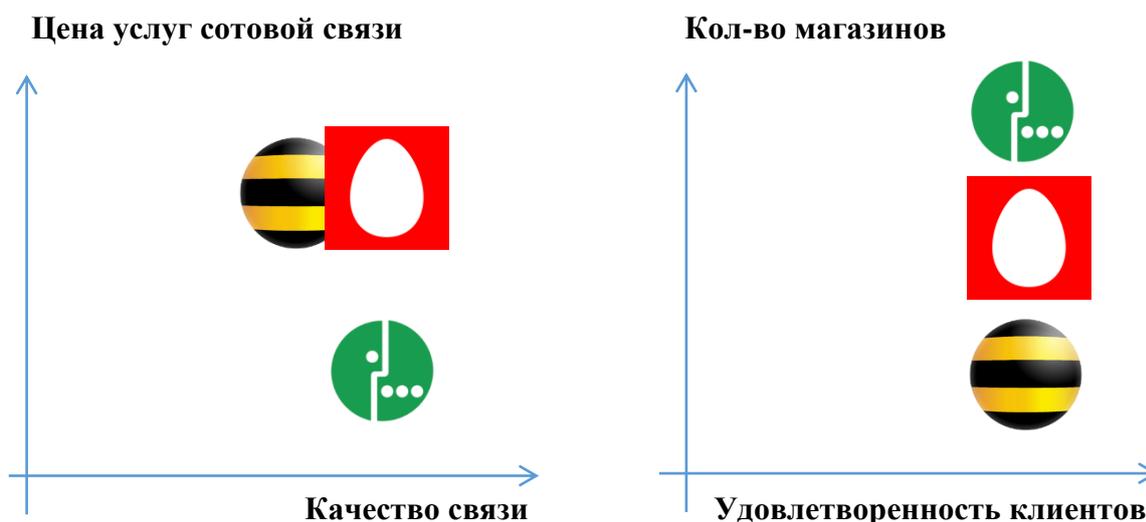


Рисунок 5 – Карты стратегических групп

Как видно из карты стратегических групп конкурентов, все конкуренты находятся практически в одном диапазоне. При этом данные компании имеет относительно одинаковую долю рынка мобильной связи в России, около 31% принадлежит МТС, 30% - Мегафон, 23% - Билайн. Сравнивая цены на услуги мобильной связи, мы выбрали одинаковые по условию тарифы, цена на данные тарифы у Мегафон была ниже примерно на 40%. Однако по качеству связи Билайн немного уступает своим основным

конкурентам. По количеству салонов связи лидирует Мегафон. Розничная сеть МегаФона насчитывает более 8 000 салонов связи (в том числе собственные салоны связи, монобрендовые франчайзинговые салоны и магазины «Евросети»). У МТС на конец 2016 г. было 4245 салонов, из которых 1326 – франчайзинговые. У Билайн около 2000 собственных салонов связи.

Далее представлен анализ внешней среды, при котором рассматриваются факторы макросреды и факторы микросреды. В динамичной экономической среде любому предприятию для нормального функционирования необходимо делать объективный и грамотный анализ факторов внешней и внутренней среды, для определения своих возможных слабых, уязвимых сторон, и в дальнейшем избежать с ними столкновения. Ниже представлены таблицы 12 и 13 для наглядного представления этих факторов.

Таблица 12 – Факторы макросреды

Группа факторов	Возможности	Угрозы
<b>Экономический фактор</b>	1.Платежеспособный спрос 2.Возможность выхода на новые рынки 3.Отраслевая структура экономики способствует развитию данной отрасли 4.Динамика курсов валют 5.Изменение цен и тарифов на необходимые ресурсы	1.Угроза высоких темпов инфляции, в связи с чем рост издержек, на сегодняшний день инфляция в России 5.38% 2.Установление высоких налоговых ставок 3.Неплатежеспособный спрос 4.Укрепление конкурентов 5.Увеличение процентных ставок, неблагоприятная кредитно-денежная политика, на сегодняшний день ставка по кредиту составляет 17% 6.Увеличение стоимости зарубежного оборудования в связи с ростом курса валюты 7. Уровень безработицы в России составляет 5,4% (декабрь 2016) 8.Изменение норм налогообложения, на сегодняшний день налог на прибыль 20%; налог на имущество 2%; НДФЛ 13%; НДС 18%. 9. Снижение реальных доходов потребителей

Продолжение таблицы 12

<p><b>Политико-правовой</b></p>	<p>1.Поддержка инновационных предприятий 2.Стимулирование отечественных компаний</p>	<p>1.Введение ограничений на ввоз зарубежного оборудования 2.Усиление регулирования рынка правительством 3.Изменения в порядке проведения контрольных проверок (например, налоговых) 4.Изменения в правилах получения разрешительных документов 5.Государственное регулирование конкуренции 6.Ужесточение требований получения сертификатов стандарта качества 7. Рост числа людей пенсионного и предпенсионного возраста, сокращение численности населения предположительно вынудит государство к увеличению налогового давления на заработную плату.</p>
<p><b>Социокультурный фактор</b></p>	<p>1.Улучшение качества жизни населения 2.Корпоративная социальная ответственность, охрана окружающей среды (дополнительные затраты + положительная репутация предприятия)</p>	<p>1.Отток работников, переманивание работников конкурентами 2.Изменение потребительского спроса</p>
<p><b>Технологический фактор</b></p>	<p>1.НТП в сфере предоставления услуг (Появление новых материалов, технологий, возможность организовать рабочее место без привязки к конкретному физическому месту; применение средств удаленного принятия решений: видеоконференции). 3.Интернет позволяет повышать продажи путем информирования, рекламы, онлайн продаж. 4.Возможность расширения портфеля услуг</p>	<p>1.Риск потери денежных средств из-за мошенников при использовании контекстной рекламы 2.Утечка конфиденциальной информации о технологиях</p>

Продолжение таблицы 12

<b>Международные события</b>	1.Привлечение зарубежного капитала	1.Ограничения на поставку зарубежного оборудования и сырья 2.Ограничения международного сотрудничества
------------------------------	------------------------------------	---

Таблица 13 – Факторы микросреды

<b>Наименование фактора</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Потребитель</b>	1.Увеличение спроса, соответственно увеличение прибыли предприятия	1.Изменение предпочтений потребителя 2.Снижение покупательской способности 3.Высокие требования к качеству услуг, соответственно дополнительные затраты на получение сертификата стандарта качества
<b>Поставщики</b>	1.Постоянные поставщики предоставляют скидки	1.Потеря большого поставщика из-за непредвиденных обстоятельств 2.Проблемы с поставками (сроки) 3.Увеличение стоимости поставляемого оборудования
<b>Конкуренты</b>	1.Банкротство конкурента	1.Усиление позиций конкурентов, соответственно снижение прибыли 2.Рост импорта 3.Поддержка правительством конкурентов
<b>Инфраструктура</b>	1.Сотрудничество с образовательными учреждениями, с органами государственной власти, с рекламными агентствами, с другими предприятиями 2.Создание собственной социальной инфраструктуры для привлечения/удержания рабочей силы	

Далее был проведен анализ внутренней среды компании, результаты исследования представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ внутренней среды предприятия

<b>Процессы организации</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
-----------------------------	------------------------	-----------------------

Продолжение таблицы 14

<b>Предоставление услуг</b>	1.Наличие мощного, инновационного оборудования 2.Высокое качество услуг 5.Широкий портфель услуг	1.Высокая цена
<b>Потенциал</b>	1.Наличие квалифицированных специалистов 2.Корпоративная культура 3.Высокая производительность труда	1.Текучесть кадров
<b>Маркетинг</b>	1.Наличие большой постоянной клиентской сети 2.Сформировавшийся положительный имидж предприятия 3.Наличие постоянного поставщика 4.Известность	1.Слабая маркетинговая служба; 2.Недостатки в рекламной политике; 3.Однородность рекламы для всех сегментов потребителей. 2.Недостаточное количество зарубежных дилеров;
<b>Менеджмент</b>	1.Большой опыт работы 2.Устоявшиеся ценности 3.Ярко выраженная организационная культура	1.Отсутствие эффективной программы мотивации и стимулирования персонала
<b>НИОКР</b>	1.Наличие фирменных технологий 2.Богатый научно-технический потенциал 3.Высокий контроль качества	1.Низкая ценность инноваций для потребителя;
<b>Финансы</b>		1.Низкая рентабельность 2.Низкая ликвидность 3.Отрицательная EVA 4.Большие издержки на обслуживание сети (причина: большая зона покрытия);

Таблица 15 – Анализ сильных и слабых сторон внутренней среды

<b>Область внутренней среды</b>	<b>Фактор внутренней среды</b>	<b>Состояние фактора</b>	<b>Сильная/слабая сторона</b>
<b>Маркетинговая подсистема</b>	А) качество продукции	А) высокий уровень	А) +
	Б) уровень цен	Б) средний уровень	Б) –
	В) стимулирование сбыта	В) высокий уровень (регулярные акции, подарки за покупку)	В) +
	Г) ассортимент продукции	Г) широкая номенклатура услуг	Г) +

Продолжение таблицы 15

<b>Подсистема НИОКР и инновационной деятельности</b>	<p>А) возможность исследований и разработок</p> <p>Б) сотрудничество с другими проектными организациями.</p> <p>В) результативность разработок</p>	<p>А) высокий уровень</p> <p>Б) высокий уровень</p> <p>В) высокий уровень</p>	<p>А) +</p> <p>Б) +</p> <p>В) +</p>
<b>Производственная подсистема</b>	<p>А) оборудование</p> <p>Б) технологии</p>	<p>А) высокий уровень</p> <p>Б) высокий уровень</p>	<p>А) +</p> <p>Б) +</p>
<b>Кадровая подсистема</b>	<p>А) состав и структура персонала</p> <p>Б) текучесть кадров</p> <p>В) система оплаты труда</p>	<p>А) Высокий уровень</p> <p>Б) Высокая уровень</p> <p>В) Средний уровень</p>	<p>А) +</p> <p>Б) +</p> <p>В) –</p>
<b>Организационная подсистема</b>	<p>А) орг. структура</p> <p>Б) орг. Культура</p>	<p>А) высокий уровень</p> <p>Б) высокий уровень</p>	<p>А) +</p> <p>Б) +</p>
<b>Финансовая подсистема</b>	<p>А) финансовое состояние организации</p> <p>Б) вероятность банкротства</p>	<p>А) Высокий уровень</p> <p>Б) Высокий уровень (большинство финансовых показателей компании выше критических показаний)</p>	<p>А) +</p> <p>Б) +</p>

Для выявления возможностей и угроз предприятия, а также преимуществ и недостатков деятельности была построена матрица SWOT. Матрица объединяет в себе результаты анализа внешней и внутренней среды предприятия, отражает действия, которые предприятие способно осуществить для своего развития и должно осуществить для сокращения потерь и избегания критических ситуаций. SWOT-анализ представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Матрица SWOT

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<p>1.Расширение портфеля услуг;</p> <p>2.Возможность применения новых методов управления;</p> <p>3.Поддержка государством инновационных компаний;</p> <p>4.Платежеспособный спрос;</p> <p>5.Возможность выхода на новые рынки;</p> <p>6.Динамика курсов валют;</p> <p>7.Изменение цен и тарифов на необходимые ресурсы;</p> <p>8.НТП в сфере предоставления услуг (появление новых материалов, оборудования, технологий, возможность организовать рабочее место без привязки к конкретному физическому месту; применение средств удаленного принятия решений: видеоконференции).</p> <p>9.Интернет позволяет повышать продажи путем информирования, рекламы, онлайн продаж.</p> <p>10.Привлечение зарубежного капитала;</p> <p>11.Банкротство конкурента;</p> <p>12.Развитие рынка конечного потребления;</p> <p>13.Совершенствование менеджмента;</p> <p>14.Улучшение уровня жизни населения;</p> <p>15.Внедрение инноваций;</p> <p>16.Стимулирование отечественных компаний;</p> <p>17.Отраслевая структура экономики способствует развитию данной отрасли;</p> <p>18.Корпоративная социальная ответственность (дополнительные затраты + положительная репутация компании);</p> <p>19.Увеличение спроса, соответственно увеличение</p>	<p>1.Ужесточение конкуренции;</p> <p>2.Упадок экономики;</p> <p>3.Усиление регулирования рынка правительством;</p> <p>4.Изменения в условиях проведения контрольных проверок (например, налоговых);</p> <p>5.Государственное регулирование конкуренции (например, прекращать злоупотребление доминирующей организацией, прекращать действия организаций, которые препятствуют конкурентам получать сырье);</p> <p>6.Поддержка конкурентов правительством;</p> <p>7.Угроза высоких темпов инфляции, на сегодняшний день инфляция в России 5.38%</p> <p>8.Установление высоких налоговых ставок, на сегодняшний день налог на прибыль 20%; налог на имущество 2%; НДФЛ 13%; НДС 18%.</p> <p>9.Введение ограничений на ввоз зарубежного оборудования;</p> <p>10.Неплатежеспособный спрос;</p> <p>11.Укрепление позиций конкурентов;</p> <p>12.Увеличение процентных ставок, неблагоприятная кредитно-денежная политика, процентная ставка сегодня 17%;</p> <p>13.Увеличение стоимости зарубежного оборудования или материалов в связи с ростом курса валюты;</p> <p>14.Отток работников, переманивание работников конкурентами;</p> <p>15.Снижение реальных доходов потребителей;</p> <p>16.Изменения в условиях получения разрешительных документов;</p> <p>17.Изменение потребительского спроса;</p>

Продолжение таблицы 16

	<p>прибыли предприятия;</p> <p>20. Постоянные поставщики предоставляют скидки;</p> <p>21. Создание собственной социальной инфраструктуры для привлечения/удержания рабочей силы;</p> <p>22. Увеличение уровня доходов населения;</p> <p>23. Исчезновение с рынка связи услуг заменителей (проводные телефоны и т.п.);</p> <p>24. Рост спроса на дополнительные услуги сети;</p> <p>25. Благоприятные демографические изменения (увеличение доли молодежи);</p> <p>26. Снижение уровня конкуренции;</p> <p>27. Снижение уровня сборов и налогов;</p> <p>28. Снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги.</p>	<p>18. Рост числа людей пенсионного и предпенсионного возраста, сокращение численности населения предположительно вынудит государство к увеличению налогового давления на заработную плату;</p> <p>19. Риск потери денежных средств из-за мошенников при использовании контекстной рекламы;</p> <p>20. Утечка конфиденциальной информации о фирменных технологиях;</p> <p>21. Ограничения на поставку зарубежного оборудования;</p> <p>22. Ограничения международного сотрудничества;</p> <p>23. Потеря большого поставщика из-за непредвиденных обстоятельств;</p> <p>24. НТП в социальной сфере (рост уровня потребностей населения);</p> <p>25. Высокие требования к качеству услуг, соответственно дополнительные затраты на получение сертификата стандарта качества;</p> <p>26. Проблемы с поставками (сроки);</p> <p>27. Увеличение стоимости поставляемой продукции;</p> <p>28. Уровень безработицы в России составляет 5,4% (декабрь 2016);</p> <p>29. Снижение уровня доходов населения;</p> <p>30. Распространение у населения негативного отношения к мобильной связи.</p> <p>31. Рост абонентской базы конкурентов;</p> <p>32. Снижение цены и расширение зоны покрытия у конкурентов;</p> <p>33. Федеральный Закон о сохранении телефонного номера при переходе в другую сеть;</p>
--	---	--

Продолжение таблицы 16

		34.Рост стоимости энергоносителей; 35.Появление на рынке новых альтернативных услуг связи.
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1.Широкий портфель услуг; 2.Сформировавшийся положительный имидж на рынке; 3.Высокое качество предоставляемых услуг (сертификаты); 4.Наличие постоянного поставщика; 5.Ярко выраженная организационная культура; 6.Большой опыт работы; 7.Наличие большой постоянной клиентской сети; 8.Наличие фирменных технологий; 9.Ведущая инновационная компания; 10.Имеет мощное, инновационное оборудование; 11.Достаточная</p>	<p><b>СИВ</b></p> <p>1.Дифференциация портфеля услуг; 2.Усиление системы контроля качества, выявление, с чем связаны потери, и устранение причин; 3.Проведение маркетинговых исследований; 4.Разработка комплекса маркетинга 4Р для каждого сегмента рынка; 5.Доработка конкурентных преимуществ; 6.Увеличение доли рынка; 7.Разработка программы мотивации и стимулирования для персонала; 8.Участие в инновационных программах Правительства РФ; 9.Освоение новых сегментов рынка (платежеспособный спрос); 10.Дополнительные вложения в «ноу-хау» (НТП в сфере услуг); 11.Добавление сопутствующих услуг; 12.Повышение квалификации персонала; 13.Выход на новые рынки; 14.Разработка мероприятий по сокращению издержек; 15.Укрепление имиджа; 16.Повышение уровня востребованности услуг; 17.Поиск и привлечение инноваций; 18.Рост за счет положительного имиджа; 19.Внедрять новые услуги мобильного интернета,</p>	<p><b>СИУ</b></p> <p>1.Широкий ассортимент услуг и высокое качество позволит компании вытеснить конкурентов; 2.За счет положительного имиджа компании, узнаваемости бренда и большого опыта работы многие потребители предпочтут услуги данной компании; 3.Провести маркетинговый анализ рынка и конкурентов; 4.Поиск новых партнеров для приобретения оборудования; 5.Завышение себестоимости (высокие налоговые ставки); 6.Совершенствование системы стимулирования; автоматизация и механизация труда; 7.Маркетинг; улучшение условий труда работников компании; 8.Совершенствование системы менеджмента качества; 9.Повышение результативности; 10.Увеличение доходности каждого из направлений бизнеса; 11.Оптимизация управления деятельностью; 12.Новый Федеральный закон усилит конкуренцию между компаниями и простимулирует компанию к закреплению своей позиции на рынке; 13.Конкуренты не так опасны при сохранении хорошей репутации компании МТС, надежности и качества обслуживания;</p>

Продолжение таблицы 16

<p>известность компании; 12.Высокая квалификация персонала; 13.Высокий контроль качества; 14.Богатый научно-технический потенциал; 15.Наличие корпоративной культуры; 16.Лидер рынка; 17.Высокое качество услуг; 18.Постоянное внедрение новых услуг и технологий; 19.Имидж марки: один из самых популярных и престижных операторов; 20.Большая зона покрытия (МТС охватывает территорию, на которой проживает 92% населения России).</p>	<p>т.к. спрос на него постоянно растет; 20.Большая зона покрытия охватывает почти все населенные пункты и, как следствие нужную возрастную группу, что ведет к увеличению прибыли; 21.Снижение уровня конкуренции позволит закрепить за МТС имидж самого престижного бренда; 22.Снижение уровня сборов и налогов повлечёт за собой снижение цен на услуги компании, что приведёт к увеличению прибыли, путём стимулирования спроса; 23.Снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги позволит компании увеличить спрос на базовые услуги; 24.Повышение цены на определенные услуги; 25.Привлечение новых клиентов; 26.Расширение спектра доп. услуг в соответствии с запросом потребителей; 27.Расширение доли рынка.</p>	<p>14.Привлечь потребителей за счет политики развития товаров для малоимущих слоев (МТС может себе это позволить, т.к. является лидером рынка); 15.Проведение активной маркетинговой политики; 16.Расширять зону покрытия; 17.Изм. стоимости услуг в зависимости от потребностей клиентов; 18.Изм. стоимости услуг и сохранение их качества; 19.Внедрение новых технологий для снижения стоимости услуг; 20.Рекламные компании, акции; 21.Создание комфортных условия для перехода абонентов; 22.Проведение активной маркетинговой политики, направленной на сохранение количества клиентов; 23.Использование технологий для упрощения перехода абонентов с одного оператора на другого; 24.Формирование финансовой стратегии, независимой от цен на энергоносители; 25.Адаптация компании под тенденции развития телекоммуникационных технологий; 26.Развитие технологий компании, отвечающие телекоммуникационным тенденциям; 27.Перестраивание имиджа компании в зависимости от изменения отрасли.</p>
<p><b>Слабые стороны</b> 1.Текучесть кадров; 2.Недостатки в рекламной политике; 3.Слабая маркетинговая</p>	<p><b>СЛВ</b> 1.Привлекать молодых специалистов путем предложения им выгодных условий, рекламируя вакансии в СМИ и Интернете, участвуя в ярмарках вакансий, проводя лекции и семинары в колледжах;</p>	<p><b>СЛУ</b> 1.Организовать активную рекламную кампанию 2.Стать спонсором какого-либо большого мероприятия, чтобы привлечь потребителей, укрепить имидж 3.Привлечение молодых специалистов;</p>

Продолжение таблицы 16

<p>служба;</p> <p>4. Высокая цена;</p> <p>5. Появление научных доказательств о вреде сотовой связи здоровью человека.</p> <p>6.Повышение себестоимости оказываемых услуг;</p> <p>7.Недостаточное количество зарубежных дилеров;</p> <p>8.Однородность рекламы для всех сегментов потребителей;</p> <p>9.Большие издержки на обслуживание сети (причина: большая зона покрытия);</p> <p>10.Низкая ценность инноваций для потребителя;</p>	<p>2.Необходимо организовать обратную связь, обеспечить открытое общение между сотрудниками и менеджерами, обсуждать проблемы, предоставлять возможности для проф. развития, поощрять проф. достижения, контролировать, чтобы предотвратить текучесть кадров;</p> <p>3.Необходимо проведение маркетингового исследования и формирование комплекса маркетинга;</p> <p>4.Разработка эффективной системы мотивации и стимулирования;</p> <p>5.Развитие тенденции «обесценивания» инноваций, которые будут продаваться задешево;</p> <p>6.Оптимизировать рекламные кампании, которые привлекут потенциальных потребителей (будет соответствовать нужной возрастной группе по моральным, этическим принципам);</p> <p>7.Снижение цены на услуги связи;</p> <p>8.Повышение цен на определенные услуги;</p> <p>9.Предоставление уникальных услуг;</p> <p>10.Снижать себестоимость на дополнительные услуги;</p> <p>11.В рекламной политике делать акцент на дополнительные услуги;</p> <p>12.Формировать рекламную политику в зависимости от структуры населения;</p> <p>13.Формировать благоприятный имидж инноваций;</p> <p>14.Активное привлечение новых дилеров;</p> <p>15.Расширение доли рынка за счет увеличения зоны покрытия.</p>	<p>4.Улучшение и усиление службы маркетинга;</p> <p>5.Рост стоимости энергоносителей приведет к увеличению себестоимости услуг и издержек;</p> <p>6.Совершенствованию сбытовой политики и увеличению дилерской сети за рубежом;</p> <p>7.Использование современных технологий для снижения себестоимости;</p> <p>8.Активное привлечение зарубежных дилеров;</p> <p>9.Формировать рекламную политику в зависимости от структуры населения;</p> <p>10.Расширение зоны покрытия сети;</p> <p>11.Использование современных технологий для минимизации влияния цен на энергоносители;</p> <p>12.Перестраивание маркетинговой политики в зависимости от изменения отрасли;</p> <p>13.Развитие новых инновационных продуктов.</p>
--	---	--

Как видно из матрицы SWOT-анализа, в целом главная угроза компании – это уход потребителей к конкурентам, которые могут предложить те же товары по меньшей цене. Следовательно, компании необходимо перенести свое внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяют данный класс товаров в целом, вести научно-исследовательские работы для анализа этих потребностей. Ввиду того, что МТС является лидером на рынке сотовой связи, поэтому сохранение своих позиций является его существенной деятельностью. Ее можно осуществить с применением следующих действий: использование современных уникальных технологий, которые позволят выделиться среди своих основных конкурентов. Это также приведет к частичному снижению издержек на обслуживание сетей и привлечению новых клиентов за счет предложения уникальных услуг. Также привлечь новых клиентов можно за счет расширения зоны покрытия сети и выхода на зарубежные рынки. Компании необходимо формировать активную маркетинговую политику, направленную на демонстрацию разного рода достоинств компании, можно делать акцент на качестве предоставляемых услуг или уникальных технологиях, также можно сделать акцент на ценах и дополнительных услугах. Улучшение имиджа компании и его адаптация под изменение телекоммуникационной отрасли. Компании также необходимо отслеживать состояние структуры населения и их доходы, в частности для корректировки маркетинговой политики и корректировки цен. При увеличении доходов частных лиц и корпоративных компаний можно увеличивать цены на определенные услуги. Все вышеперечисленные мероприятия будут способствовать увеличению доли рынка, также компания, выходя на новые территориальные рынки, поглощает мелкие региональные компании, что также способствует увеличению доли рынка.

### **3.2 Разработка модели сбалансированной системы показателей, учитывающей специфику отрасли компании**

Инструментом планирования, ориентированным на повышение стоимости предприятия, является сбалансированная система показателей. Изначально предложенная Д. Нортоном и Р. Капланом сбалансированная система показателей (ССП) используется для построения системы показателей в данной работе. Для модели СПП были выбраны следующие перспективы: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Потенциал». Для каждой перспективы выбраны показатели, которые конкретизируют стратегию предприятия, основанную на повышении его стоимости [38].

Сбалансированная система показателей представляет возможность повышать стоимость предприятия, поскольку в результате ее интеграции в систему планирования, в процессе реализации стратегии предприятия появляется возможность:

- 1) формулирования стратегии в сбалансированную систему показателей стоимости стратегического и оперативного уровней планирования;
- 2) непрерывного мониторинга, оценки, анализа и корректировки процесса реализации стратегии на всех уровнях.

Результаты корреляционной связи между финансовыми показателями приведены в таблице 13. Коэффициенты корреляции со значениями от 0,5 до 0,7, а в особенности те, что меньше 0,3 говорят о маленькой связи и, поэтому имеют большое значение и несут важную информацию. При этом для реализации стратегии по повышению стоимости предприятия показатели должны характеризовать один и тот же аспект финансового состояния предприятия. С другой стороны, сильная взаимосвязь между выбранными в СПП показателями (выше 0,7) является важным моментом, так как позволяет увидеть, как влияние на один показатель отразится на значении других [39].

На основе проведенного корреляционного и регрессионного анализа можно включить в ССП следующие показатели. Перспектива «Финансы»: рентабельность активов, рентабельность оборотных активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестированного капитала, рентабельность продаж, коэффициенты текущей ликвидности, абсолютной ликвидности, срочной ликвидности, коэффициенты автономии, финансирования, маневренности, обеспеченности собственными средствами, коэффициент чистой прибыли, коэффициент изменения валовых продаж, производственной себестоимости.

Перспектива «Клиенты» включает в себя коэффициент оборачиваемости активов, оборачиваемости дебиторской задолженности, доля рынка. Перспектива «Бизнес-процессы»: коэффициент оборачиваемости запасов, коэффициент рентабельности затрат. Перспектива «Потенциал»: коэффициент текучести кадров, коэффициент обучения персонала.

При анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия было выявлено, что показатель экономической добавленной стоимости отрицательный. В целях совершенствования системы планирования и увеличения стоимости предприятия необходимо данный показатель постепенно привести к положительному значению. На данный показатель большое влияние оказывает показатель рентабельности активов, который на данный момент является очень низким (0,138). Рекомендуется спрогнозировать данный показатель путем корреляционно-регрессионного анализа и увеличить до 0,29 в течение трех лет. Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Коэффициенты корреляции по финансовым показателям

	Финансовые коэффициенты	Коэффициенты корреляции																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	ROA	1,0																						
2	RCA	+0,30	1,0																					
3	ROE	+0,16	+0,54	1,0																				
4	ROIC	<b>+0,71</b>	+0,21	+0,32	1,0																			
5	ROS	+0,52	+0,39	+0,47	<b>+0,93</b>	1,0																		
6	К <sub>тл</sub>	+0,17	-0,34	-0,21	+0,12	+0,10	1,0																	
7	К <sub>ал</sub>	+0,10	-0,30	-0,18	+0,10	+0,11	<b>+0,97</b>	1,0																
8	К <sub>сл</sub>	+0,17	-0,33	-0,20	+0,11	+0,09	<b>+0,99</b>	<b>+0,97</b>	1,0															
9	К <sub>авт</sub>	+0,39	-0,06	-0,36	+0,62	+0,46	+0,09	+0,08	+0,08	1,0														
10	К <sub>фин</sub>	+0,40	-0,04	-0,34	+0,63	+0,47	+0,07	+0,07	+0,06	<b>+0,99</b>	1,0													
11	К <sub>ман</sub>	+0,26	-0,28	-0,46	+0,43	+0,29	+0,55	+0,50	+0,54	<b>+0,80</b>	<b>+0,76</b>	1,0												
12	К <sub>осс</sub>	+0,43	-0,57	-0,40	+0,32	+0,05	+0,62	+0,52	+0,62	+0,52	+0,49	<b>+0,76</b>	1,0											
13	К <sub>чп</sub>	+0,52	+0,39	+0,47	<b>+0,93</b>	<b>+0,99</b>	+0,10	+0,11	+0,09	+0,46	+0,47	+0,29	+0,05	1,0										
14	К <sub>об.ак.</sub>	<b>+0,76</b>	+0,33	+0,13	<b>+0,77</b>	<b>+0,70</b>	+0,32	+0,23	+0,31	+0,43	+0,42	+0,40	+0,32	<b>+0,70</b>	1,0									
15	К <sub>об.зап.</sub>	+0,01	<b>+0,70</b>	+0,64	+0,02	+0,25	-0,26	-0,13	-0,24	-0,41	-0,38	-0,47	-0,60	+0,25	+0,01	1,0								
16	К <sub>об.дз</sub>	+0,36	+0,55	+0,17	+0,55	+0,65	+0,05	+0,18	+0,06	+0,45	+0,51	+0,24	-0,10	+0,65	+0,50	+0,38	1,0							
17	К <sub>из.вал.пр.</sub>	+0,56	+0,60	+0,10	+0,42	+0,44	-0,09	-0,06	-0,08	+0,18	+0,21	-0,04	-0,25	+0,44	+0,61	+0,30	+0,56	1,0						
18	К <sub>пр.себ.</sub>	-0,49	-0,06	-0,04	-0,36	-0,22	-0,33	-0,15	-0,31	-0,27	-0,23	-0,38	-0,50	-0,22	-0,65	+0,36	-0,09	-0,15	1,0					
19	К <sub>рен.заг.</sub>	+0,58	+0,35	+0,43	<b>+0,93</b>	<b>+0,98</b>	+0,19	+0,17	+0,19	+0,46	+0,47	+0,34	+0,14	<b>+0,98</b>	<b>+0,80</b>	+0,15	+0,63	+0,46	-0,40	1,0				

Продолжение таблицы 17

20	К <sub>соот.зк,ск</sub>	-0,30	+0,15	+0,41	-0,54	-0,39	-0,27	-0,19	-0,25	-0,92	-0,88	-0,93	-0,61	-0,39	-0,45	+0,51	-0,29	-0,08	0,42	-0,43	1,0			
21	Д <sub>р.</sub>	<b>+0,76</b>	-0,23	-0,19	+0,49	+0,16	+0,10	-0,01	+0,10	+0,47	+0,46	+0,40	<b>+0,70</b>	+0,16	+0,45	-0,50	-0,05	+0,13	-0,47	+0,23	-0,44	1,0		
22	К <sub>тек.кадр.</sub>	-0,36	-0,23	-0,04	-0,27	-0,20	-0,26	-0,20	-0,26	-0,31	-0,28	-0,51	-0,37	-0,20	-0,39	-0,01	-0,25	-0,22	+0,58	-0,26	+0,50	-0,28	1,0	
23	К <sub>обуч.</sub>	+0,60	-0,19	-0,11	+0,33	+0,01	-0,02	-0,17	-0,03	+0,45	+0,43	+0,32	+0,62	+0,01	+0,27	-0,53	-0,24	-0,10	-0,48	+0,08	-0,41	<b>+0,87</b>	-0,22	1,0

Далее необходимо осуществить прогнозирование показателей результативности на основе опыта предыдущих лет и поставленной корпоративной цели предприятия. Таблица 18 наглядно показывает результат корреляционного и регрессионного анализа.

Таблица 18 – Корреляционный и регрессионный анализ показателей: рентабельности активов и рентабельность инвестированного капитала

Показатель	Факт				Прогноз		
	2013	2014	2015	2016	1 год	2 год	3 год
ROA	0,167	0,161	0,142	0,138	<b>0,188</b>	<b>0,238</b>	<b>0,290</b>
ROIC	0,165	0,081	0,018	0,136	<b>2,549</b>	<b>2,582</b>	<b>2,616</b>

На рисунке 6 показана линейная взаимосвязь показателей рентабельности активов и рентабельности инвестированного капитала. Коэффициент детерминации  $R^2$  равен 0,7, это говорит о высокой зависимости этих показателей. Уравнение, представленное на рисунке 6, характеризует зависимость, в которой  $x$  – рентабельность активов,  $y$  – рентабельность инвестированного капитала. Таким образом, подставив значения  $x$ , можно спрогнозировать изменения значения  $y$ .

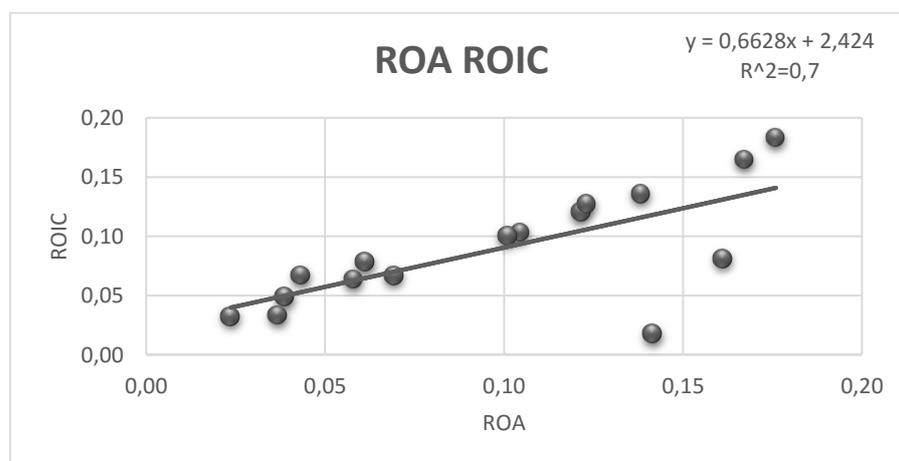


Рисунок 6 – Взаимосвязь показателей рентабельности активов и рентабельности инвестированного капитала

В таблице 19 представлена связь между двумя факторами: рентабельность инвестированного капитала и рентабельность продаж. Коэффициент детерминации R<sup>2</sup> равен 0,9, свидетельствует о высокой зависимости этих коэффициентов. Представленное уравнение характеризует линейную зависимость, в которой x – рентабельность инвестированного капитала, y – рентабельность продаж. Подставляя значения x, можно спрогнозировать изменения значения y.

Таблица 19 – Корреляционный и регрессионный анализ показателей: Рентабельность инвестированного капитала и рентабельность продаж

Показатель	Факт				Прогноз		
	2013	2014	2015	2016	1 год	2 год	3 год
ROIC	0,16	0,08	0,01	0,13	<b>2,54</b>	<b>2,58</b>	<b>2,61</b>
ROS	0,19	0,09	0,02	0,16	<b>2,62</b>	<b>2,66</b>	<b>2,69</b>

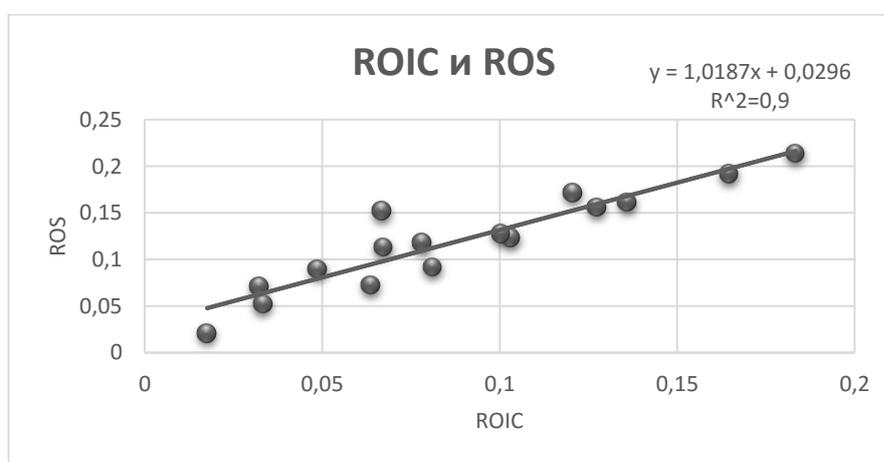


Рисунок 7 – Взаимосвязь показателей рентабельности инвестированного капитала и рентабельности продаж

В таблице 20 представлена связь между двумя факторами: рентабельность инвестированного капитала и коэффициент чистой прибыли. Коэффициент детерминации R<sup>2</sup> равен 0,8, свидетельствует о высокой зависимости этих коэффициентов. Представленное уравнение характеризует

линейную зависимость, в которой  $x_1$  – рентабельность инвестированного капитала,  $y$  – коэффициент чистой прибыли. Подставляя значения  $x_1$ , можно спрогнозировать изменения значения  $y$ .

Таблица 20 – Корреляционный и регрессионный анализ показателей: рентабельность инвестированного капитала и коэффициент чистой прибыли

Показатель	Факт				Прогноз		
	2013	2014	2015	2016	1 год	2 год	3 год
ROIC	0,165	0,081	0,018	0,136	<b>2,548</b>	<b>2,581</b>	<b>2,616</b>
Кчп	0,192	0,092	0,021	0,161	<b>2,626</b>	<b>2,660</b>	<b>2,695</b>

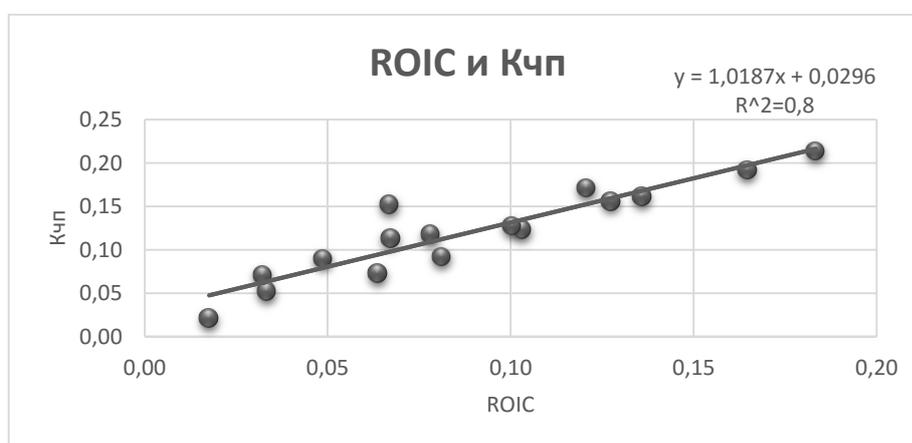


Рисунок 8 – Взаимосвязь показателей рентабельности инвестированного капитала и коэффициента чистой прибыли

В таблице 21 представлена связь между двумя факторами: рентабельности инвестированного капитала и коэффициента оборачиваемости активов. Коэффициент детерминации  $R^2$  равен 0,6, свидетельствует о высокой зависимости этих коэффициентов. Представленное уравнение характеризует линейную зависимость, в которой  $x$  – рентабельность инвестированного капитала,  $y$  – коэффициент оборачиваемости активов. Подставляя значения  $x$ , можно спрогнозировать изменения значения  $y$ .

Таблица 21 – Корреляционный и регрессионный анализ показателей: рентабельность инвестированного капитала и коэффициент оборачиваемости активов

Показатель	Факт				Прогноз		
	2013	2014	2015	2016	1 год	2 год	3 год
ROIC	0,165	0,081	0,018	0,136	<b>2,548</b>	<b>2,581</b>	<b>2,616</b>
Кобор активов	1,354	0,670	0,614	0,614	<b>13,100</b>	<b>13,267</b>	<b>13,441</b>

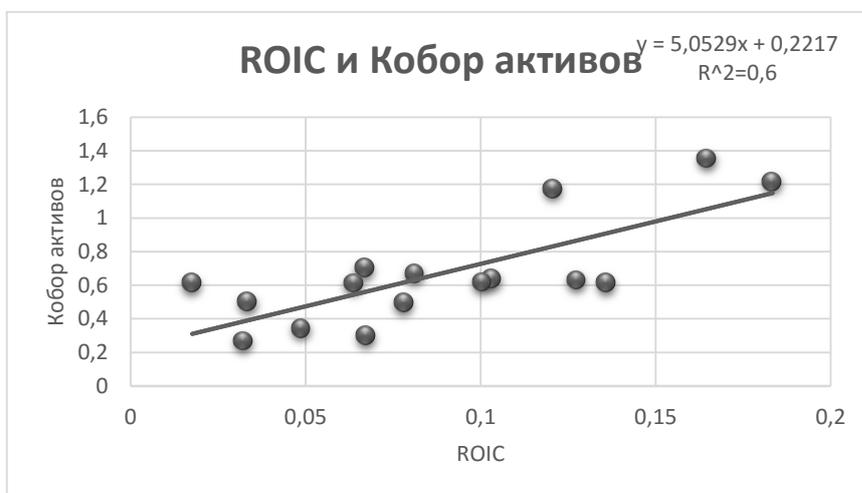


Рисунок 9 – Взаимосвязь показателей рентабельности инвестированного капитала и коэффициента оборачиваемости активов

В таблице 22 представлена связь между двумя факторами: рентабельности инвестированного капитала и коэффициента рентабельности затрат. Коэффициент детерминации  $R^2$  равен 0,8, свидетельствует о высокой зависимости этих коэффициентов. Представленное уравнение характеризует линейную зависимость, в которой  $x_1$  – рентабельность инвестированного капитала,  $y$  – показатель рентабельности затрат. Подставляя значения  $x_1$ , можно спрогнозировать изменения значения  $y$ .

Таблица 22 – Корреляционный и регрессионный анализ показателей: рентабельность инвестированного капитала и показатель рентабельности затрат

Показатель	Факт				Прогноз		
	2013	2014	2015	2016	1 год	2 год	3 год
ROIC	0,165	0,081	0,018	0,136	<b>2,548</b>	<b>2,581</b>	<b>2,616</b>
Крентаб затрат	0,382	0,179	0,039	0,306	<b>5,504</b>	<b>5,575</b>	<b>5,649</b>

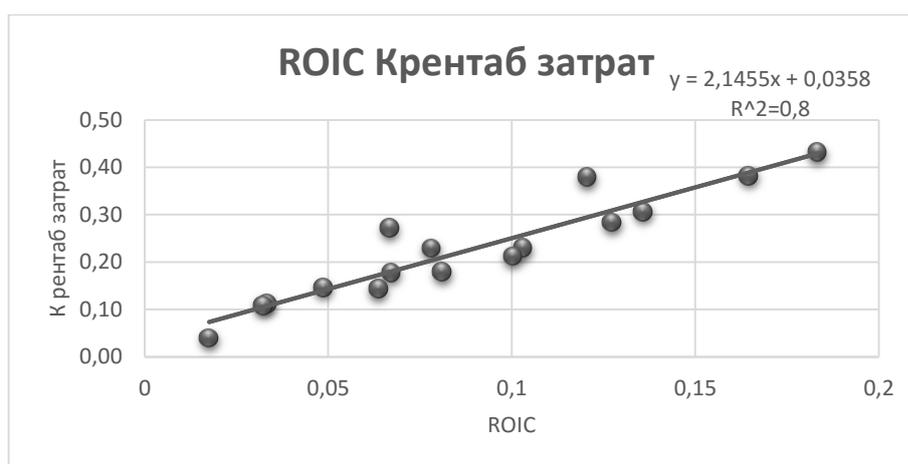


Рисунок 10 – Взаимосвязь показателей рентабельности инвестированного капитала и коэффициента рентабельности затрат

На основе проведенного корреляционно-регрессионного анализа были спрогнозированы показатели на три года, прогноз данных показателей представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Сбалансированная система показателей

Показатель	1 год	2 год	3 год
Рентабельность активов, ROA	0,188	0,238	0,290
Рентабельность инвестированного капитала, ROIC	2,548	2,581	2,616
Рентабельность продаж, ROS	2,626	2,660	2,695
Коэффициент оборачиваемости активов, Коб.а.	13,100	13,267	13,441
Коэффициент чистой прибыли, Кчп	2,626	2,660	2,695
Коэффициент рентабельности затрат, Кр.з.	5,504	5,575	5,649
Доля рынка, Др.	0,42	0,53	0,65

### Продолжение таблицы 23

Выручка, В, млн. руб.	987 759	997 887	1 008 420
Коэффициент удовлетворенности, Ку.	0,71	0,76	0,8
Коэффициент стабильности кадров, Кст.к.	0,66	0,71	0,75
Коэффициент обучения, Кобуч.	0,9	0,95	1,0

### **3.3 Ориентация системы планирования компании ПАО «МТС» на увеличение ее стоимости**

Корпоративная цель, которая может быть предложена для данного предприятия – это повышение стоимости предприятия.

Для эффективного достижения поставленной корпоративной цели необходимо разработать систему стратегических целей, применяя концепцию сбалансированной системы показателей (ССП). Система стратегических целей основывается на четырех перспективах, характеризующих основные направления деятельности организации, таких как: финансы, клиенты, бизнес-процессы, потенциал. Для того чтобы более подробно рассмотреть эти критерии ниже представлена таблица 24, в которой отражены стратегические цели и сбалансированная система показателей для ПАО «МТС».

Таблица 24 – Система стратегических целей

Перспективы	Стратегические цели	Показатели		Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственный
		Наименование	Величина			
Финансы	Увеличение рентабельности активов	1.Рентабельность активов	1.Достичь величины показателя 29%	1.Регулярный анализ финансового положения компании путем расчета финансовых показателей (ROA, ROIC, ROS, Кчп, Коа); 2.Эффективное распределение ресурсов; 3.Уменьшение кредитного портфеля и оптимизация затрат на обслуживание долга; 5.Оптимизация затрат и повышение эффективности использования имущественного комплекса.	31.12.2020	Директор планово-финансового отдела
		2.Рентабельность инвестируемого капитала	2.Достичь величины показателя 261,6%			
		3.Рентабельность продаж	3.Достичь величины показателя 269,5%			
		4.Коэффициент чистой прибыли	4.Достичь величины показателя 2,69			
		5.Коэффициент оборачиваемости активов	5.Достичь величины показателя 13,44			
Клиенты	Восхищенный и удовлетворенный клиент	1.Доля рынка	1.Достичь величины показателя 0,65	1.Поиск новых клиентов; 2.Проведение маркетинговых исследований; 3.Разработка программы продвижения; 4.Реклама услуг в СМИ; 5.Предложение сопутствующих услуг; 6.Проведение акций, предоставление скидок; 7.Совершенствование системы менеджмента качества; 9.Поддержание и развитие имиджа компании.	31.12.2020	Зам. директора по маркетингу
		2.Выручка	2.Достичь 1.008.420 млн. руб.			
		3.Коэффициент удовлетворенности	3.Достичь величины показателя 0,8			

Продолжение таблицы 24

Бизнес-процессы	Предоставление конкурентоспособных услуг	Коэффициент рентабельности затрат	Достичь величины показателя 5,64	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Регулярный ремонт и модернизация оборудования;</li> <li>2.Предложение конкурентоспособных услуг для традиционных и новых направлений;</li> <li>3.Повышение эффективности бизнес-процессов</li> <li>4.Максимизация доходности каждого из направлений бизнеса</li> <li>5.Техническое перевооружение</li> <li>6.Внедрение информационных технологий</li> </ol>	31.12.2020	Зам. директора по производству
Потенциал	Создание команды квалифицированного и мотивированного персонала	1.Коэффициент стабильности кадров	1.Достичь величины показателя 0,75	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Повышение квалификации персонала;</li> <li>2.Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала;</li> <li>3.Поддержание благоприятного климата в коллективе;</li> <li>4.Поддержание корпоративной культуры;</li> <li>5.Прогнозирование и планирование потребности в персонале;</li> <li>6.Совершенствование корпоративного управления в соответствии с нормами Кодекса корпоративного поведения.</li> </ol>	31.12.2020	Зам. директора отдела кадров
		2.Коэффициент обучения	2.Достичь величины показателя 1,0			

Таким образом, на основании системы стратегических целей представлена модель сбалансированной системы показателей с использованием финансовой, клиентской, процессной и перспективной составляющих управления процессом реализации стратегии компании, ориентированной на повышение ее стоимости на рисунке 11.

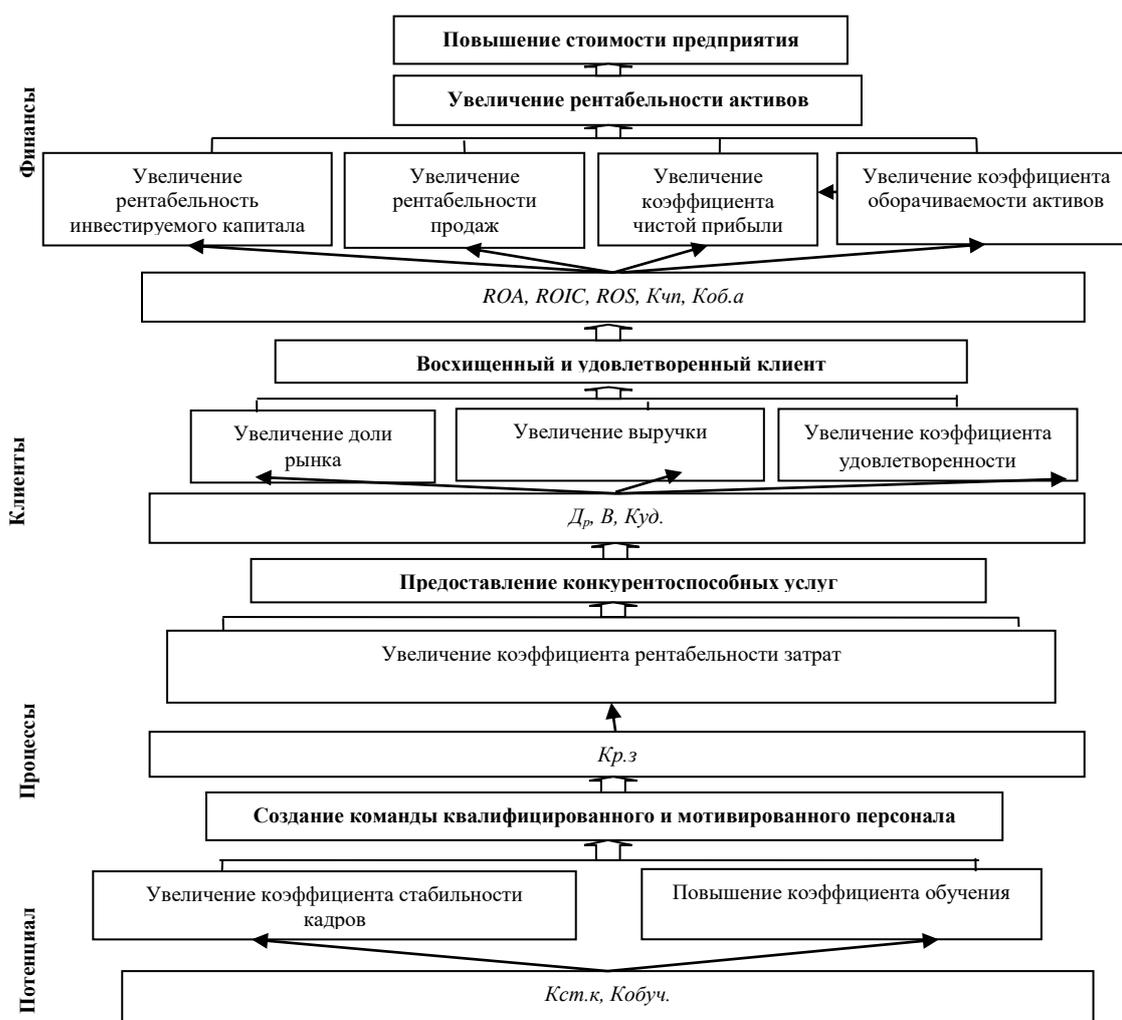


Рисунок 11 – Стратегическая карта ПАО «МТС»

Предложенная система планирования для предприятия ПАО «МТС» на основе использования сбалансированной системы показателей способствует увеличению показателя рентабельности активов и, соответственно, показателя экономической добавленной стоимости, тем самым позволяет увеличить стоимость предприятия. Положительная динамика показателя EVA представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Прогнозная величина экономической добавленной стоимости ПАО «МТС»

<b>Наименование показателя</b>	<b>1 год</b>	<b>2 год</b>	<b>3 год</b>
Рентабельность активов (ROA), %	0,188	0,238	0,290
Средневзвешенная стоимость капитала (WACC), %	0,280	0,280	0,280
Экономическая добавленная стоимость (EVA), тыс. руб.	<b>-46 875 040</b>	<b>-21 293 883</b>	<b>5 310 520</b>

Требования, которые предъявляются к системе планирования в компании, функционирующей в отрасли сотовой связи, представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Требования к системе планирования в компании ПАО «МТС»

<b>Характеристика деятельности предприятий отрасли сотовой связи</b>	<b>Требования к системе планирования</b>	<b>Принципы создания системы планирования</b>	<b>Критерии оценки системы планирования</b>
Высокая динамика внешней среды вследствие развития научно-технического фактора, ужесточения конкуренции, изменения конъюнктуры рынка	Должна учитывать неопределенность деятельности, присущую рыночной экономике и обеспечить приспособляемость к изменениям внешней и внутренней среды	Развития Неопределенность и Системности Непрерывности Оперативности	Целеориентированность Гибкость Экономичность Адаптируемость Результативность
Снижение объемов продаж и расширение перечня предлагаемых услуг	Пересмотр портфеля услуг с точки зрения прибыльности бизнес-направлений и соответствия потребительскому спросу	Оперативности Принцип обратной связи Непрерывности Целеобусловленности	Адаптируемость Результативность
Наличие высоких издержек мониторинга и обслуживания сетей связи	Совершенствование планирования и контроля затрат. Ужесточение режима экономии по всем видам затрат.	Непрерывности Экономичности Целеобусловленности	Экономичность

## Продолжение таблицы 26

Недостаток финансовых ресурсов в связи с низкой инвестиционной привлекательностью	Совершенствование системы планирования и внедрение в нее сбалансированной системы показателей.	Системности Непрерывности	Результативность
Недостаточная структурированность комплекса в научной сфере	Интеграция комплекса в научной сфере	Моделируемости Развития Непрерывности	Результативность
Высокая текучесть квалифицированных кадров в компаниях	Разработка эффективной системы индивидуальной мотивации и удержания квалифицированных кадров. Разработка индивидуальной ССП.	Интеграции	Целостность Экономичность Результативность
Необходимость выхода на новые рентабельные рынки	Интеграция стратегического и оперативного финансового планирования	Системности Непрерывности Целеобусловленности Интеграции	Целеориентированность Оперативность Результативность
Усложнение системы планирования вследствие перечисленных проблем	Быть подсистемой в системе управления предприятием. Непрерывная работа с интегрированным инструментом – сбалансированной системой показателей на всех уровнях управления предприятием	Комплексности Унификации Непрерывности	Экономичность Ресурсоемкость Результативность

### Общие выводы и предложения

Так как сбалансированная система показателей основывается на факторах создания стоимости, то, соответственно, при функционировании происходит концентрация системы планирования на повышении стоимости предприятия. В ходе каскадирования сбалансированной системы показателей на уровень структурных подразделений конкретизируется, как цели стратегического уровня будут достигаться за счет достижения целей

оперативных уровней. Тем самым понятен процесс достижения целей предприятия и направленность действий всех структурных подразделений на повышение стоимости предприятия в целом.

Поскольку принцип баланса сбалансированной системы показателей позволяет учитывать четыре ее составляющие: традиционные финансовые показатели и факторы, влияющие на них прямо или косвенно - эффективная работа с клиентами, оптимальность бизнес-процессов и стратегическая компетентность персонала в своей области; и, соответственно, разрабатывать сбалансированные стратегические планы во всех упомянутых областях по обозначенным показателям, то все это дает целостную картину текущей стратегии предприятия и динамики ее реализации, что позволяет ориентировать предприятие по всем сферам его деятельности на процесс реализации стратегии.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗАМ5А	Ковалева Евгения Андреевна

<b>Институт</b>	Социально-гуманитарных технологий	<b>Кафедра</b>	Менеджмента
<b>Уровень образования</b>		<b>Направление/специальность</b>	38.04.02 Менеджмент

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul> <p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Рабочее место специалиста отдела продаж в офисе АО «РТК».</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul> <p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul> <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и</li> </ul>	<p>1. Социальная ответственность компании.</p> <p>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании в сфере социальной ответственности.</p> <p>3. Программы социальной ответственности компании.</p> <p>4. Благотворительность и спонсорство.</p> <p>1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды.</p> <p>2. Охрана труда в компании.</p> <p>3. Спонсорство в компании.</p> <p>4. Благотворительность в компании</p> <p>1. Рассмотрение Программ компании в сфере КСО.</p> <p>2. Затраты компании на КСО.</p>

<i>регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i>	
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Табличные данные

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗАМ5А	Ковалева Евгения Андреевна		

## Социальная ответственность

ПАО «МТС» – компания, которая имеет большое количество программ в сфере социальной ответственности. Основные программы КСО проводятся по следующим направлениям: охрана труда, социальная ответственность (благотворительность, спонсорство), экология.

В соответствии с приведенным перечнем программ, можно выделить стейкхолдеров компании в сфере КСО – таблица 27.

Таблица 27 – Стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Работники компании	1. Население территорий деятельности общества.
2. Семьи работников компании	2. Местные власти

Прямые стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, которые имеют легитимное и прямое влияние на бизнес. Косвенные стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, которые имеют опосредованное влияние на бизнес.

Как видно из таблицы, у компании есть как внешняя, так и внутренняя направленность программ в сфере КСО. Рассмотрим каждое из направлений деятельности компании в сфере КСО подробнее.

### Политика ПАО «МТС» в области охраны труда

Вопросам обеспечения благоприятных и безопасных условий труда ПАО «МТС» уделяет самое пристальное внимание. Безопасность сотрудников – основная составляющая корпоративной социальной ответственности Компании. В области охраны труда МТС руководствуется требованиями

законодательства Российской Федерации, а также нормами международного права и локальными нормативными документами по охране труда.

В Компании функционирует трехуровневая система управления охраной труда, сфокусированная на создании безопасных условий труда, предупреждении производственного травматизма и организации обучения персонала правилам безопасного труда.

Проводимая в ПАО «МТС» работа по охране труда направлена на:

- обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности;
- совершенствование системы управления охраной труда;
- своевременное обучение руководителей и специалистов по вопросам охраны труда;
- организацию проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников;
- своевременное обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;
- организацию проведения производственного контроля и специальной оценки условий труда;
- обеспечение безопасности производственного оборудования и технологических процессов;
- учет и анализ состояния производственного травматизма, организацию расследования несчастных случаев и проведение мероприятий по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- обеспечение подразделений нормативными документами, доведение до сведения работников действующих законов и нормативных правовых актов по охране труда;
- пропаганду вопросов охраны труда.

В январе 2016 года проведен анализ выполнения запланированных мероприятий по охране труда за истекший год. Всего на мероприятия по охране труда в ПАО «МТС» в 2016 году израсходовано 74,1 млн руб. (в 2015 г. — 66,5 млн руб.) [18].

В 2015 году прошли внешнее и внутреннее обучение по охране труда 18 366 человек. В число лиц, прошедших обучение по охране труда, входят руководители, специалисты, члены комиссий по охране труда и другие категории работников. Для внутреннего обучения по охране труда используются различные обучающие системы, в том числе система дистанционного обучения по охране труда Корпоративного университета МТС. В Компании проводится обучение по оказанию первой помощи пострадавшим на производстве. Первая помощь — это комплекс мероприятий, направленный на восстановление или сохранение жизни и здоровья пострадавшего. Основная задача обучения — отработка самостоятельных действий и поведения работников, направленных на сохранение жизни каждого пострадавшего, до прибытия спасательных служб.

Одним из важнейших направлений в работе по профилактике производственного травматизма и профессиональных заболеваний является специальная оценка условий труда. Этот процесс позволяет полностью идентифицировать и объективно оценить вредные и (или) опасные производственные факторы и риски на рабочих местах, спланировать мероприятия по улучшению условий труда. По состоянию на 31 декабря 2015 г. в Корпоративном центре Группы МТС и Макрорегионах ПАО «МТС» оценено 20 525 рабочих мест (85% от общего количества рабочих мест), в 2016 году работа по проведению специальной оценки условий труда будет продолжена.

В предотвращении непосредственного воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов на организм работника большую роль играют применяемые средства индивидуальной защиты (СИЗ). В ПАО «МТС» разработаны и утверждены Нормы бесплатной выдачи специальной одежды,

специальной обуви и других средств индивидуальной защиты работникам, которые заняты на работах с вредными и (или) опасными условиями труда. Своевременно осуществляется закупка сертифицированных СИЗ, соблюдаются сроки носки и испытания средств индивидуальной защиты. Надлежащим образом организовано хранение и учет СИЗ.

Сотрудники МТС, занятые на работах с вредными и (или) опасными условиями труда проходят предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры. Целью периодических медицинских осмотров является динамическое наблюдение за состоянием здоровья работников в процессе трудовой деятельности, профилактика и своевременное установление признаков профессиональных и общих заболеваний, а также предупреждение несчастных случаев.

Особое внимание МТС уделяет организации работы по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, проведению превентивных мероприятий по управлению профессиональными рисками. С этой целью реализованы различные организационные и технические мероприятия по профилактике производственного травматизма.

Официальных совместных комитетов по здоровью и безопасности в ПАО «МТС» нет. Руководители подразделений и представители работников участвуют в мониторинге и при разработке ежегодных Планов работы по охране труда в Макрорегионах и регионах на предстоящий год (10%) и при разработке Перечня мероприятий по улучшению условий и охраны труда работников, на рабочих местах которых проводилась специальная оценка условий труда.

Система управления охраной труда в ПАО «МТС» получила признание на региональном и областном уровнях. В 2015 году ряд филиалов МТС стали победителями и призерами городских и областных смотров-конкурсов по охране труда [18].

Большое внимание уделяется пропаганде вопросов охраны труда, используются различные формы работы. Каждый год, в апреле месяце, в преддверии Всемирного дня охраны труда, проводятся различные мероприятия, направленные на улучшение условий и охраны труда работников Компании, на предотвращение производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

В отчетном году представители МТС и дочерних компаний приняли участие в работе первой Всероссийской недели охраны труда в г. Сочи. Насыщенная программа Всероссийской недели охраны труда позволила поучаствовать в профессиональных дискуссиях, изучить лучшие практики и опыт коллег, ознакомиться с основными направлениями совершенствования законодательства по охране труда, получить рекомендации и ответы на практические вопросы.

Ежегодно в Компании проводится оценка эффективности системы управления охраной труда на основе количественных показателей, которые позволяют объективно оценить степень реализации проводимой политики в области охраны труда. Оценку получает каждый регион. По результатам оценки эффективности системы управления охраной труда проводится анализ, планируются конкретные мероприятия по улучшению и совершенствованию работы по охране труда.

### **Экологическая политика ПАО «МТС»**

Компания убеждена, что любая социально ответственная компания обязана вести бизнес с учетом возможного влияния своей деятельности на окружающую среду. В основе бизнеса МТС лежит принцип бережного отношения к природе — Компания стремится оказывать минимальное воздействие на экологию и снижать это влияние, насколько это возможно. В 2015 году МТС реализовала ряд внутренних и внешних мероприятий,

направленных на повышение экологической осведомленности общества, улучшение окружающей среды и воспитание экоответственного поколения.

Управление экологической деятельностью МТС ведется в каждом макрорегионе ответственными подразделениями. Проведением необходимых мероприятий по экологии на федеральном уровне занимаются Административный блок (Департамент недвижимости и Отдел управления офисами) и Блок управления персоналом (Департамент корпоративной социальной ответственности). В МГТС управлением экологическими проектами занимается Отдел охраны окружающей среды Департамента эксплуатации зданий и сооружений.

Руководствуясь рекомендациями международного стандарта ISO 26000, в Компании реализуется комплекс мер по направлению «Окружающая среда». Компания МТС стремится не только привлечь внимание сотрудников к необходимости ответственного отношения к природе, но и дать возможность помочь настоящим делом. Общие расходы МТС Россия на охрану окружающей среды в 2016 году выросли на 25,8% и составили 1048,8 млн руб.

Кодекс делового поведения поставщика ПАО «МТС» (кодекс) содержит настоятельное пожелание в декларативной форме, что у Поставщиков имеется эффективная природоохранная политика и что они будут соблюдать действующее законодательство и нормы в отношении охраны окружающей среды. При возможности Поставщикам следует применять предупредительный подход к экологическим вопросам, осуществлять инициативы, содействующие повышению экологической ответственности, и способствовать распространению технологий, благоприятствующих сохранению окружающей среды и применению рациональных методов реализации жизненного цикла продукции. Участники закупочной процедуры МТС обязаны подтвердить свое согласие с соблюдением Кодекса для подачи коммерческого предложения [18].

Проектирование объектов сети предусматривает «Перечень мероприятий по охране окружающей среды», разработка которых производится

в соответствии с требованиями ГОСТ Р 21.1101-2013. Требование к реализации таких мероприятий является блок-фактором для подрядчиков. Проверка исполнения природоохранных мероприятий осуществляется на этапе приемки объекта.

Цепочки поставок для МТС находятся на стороне поставщика. Ко всем поставщикам предъявляются требования по соблюдению Кодекса делового поведения поставщика ПАО «МТС», предусматривающего наличие эффективной природоохранной политики. Оценка поставщиков по экологическим критериям и соблюдению прав человека в ПАО «МТС» не реализована.

**«Эко-телеком».** Гастрольные представления Кукольного «Мобильного Театра Сказок» посвящены экологическим темам. Представления рассчитаны на детей от 5 до 12 лет и проходят в музыкальной игровой, интерактивной форме. Они рассказывают о том, как бережно надо относиться к природе и друг к другу, о том, как сделать так, чтобы на нашей планете хорошо, жилось не только нам, но и нашим детям и детям наших детей.

Проект направлен на формирование экологической культуры у сотрудников компании МТС и призван повысить ответственность за соблюдение простых, но правил: экономия воды, сбережение лесных ресурсов, сбор и правильная утилизация пальчиковых батареек и старых телефонов, гуманное отношение к окружающей среде.

С 2013 года направление «Эко-телеком» утверждается Советом директоров ПАО «МТС» как одно из приоритетных в области корпоративной социальной ответственности. Реализация и поддержка экологических проектов с привлечением сотрудников компании и волонтеров МТС утверждена в стратегии HR Блока МТС.

**«ЭКО-офис».** С 2012 года мы реализуем проект «Эко-офис», который предусматривает максимальную вовлеченность сотрудников МТС в реализацию программы по охране окружающей среды, в том числе

мероприятий по сбору мусора, экологичной утилизации отходов и рационального использования электроэнергии. Проект направлен на популяризацию экологических знаний и повышение уровня экологической культуры у сотрудников. В 2015 году в рамках реализации проекта были обновлены информационные плакаты по экологически ответственному поведению.

**Экологическая акция «Батарейки, сдавайтесь!».** Стартовавшая в 2012 года акция по сбору отработанных батареек в административных офисах продолжилась и в 2015 году — было собрано и сдано на переработку 350 кг батареек. Таким образом, за время существования программы на переработку было отправлено свыше 1 500 кг батареек.

С 2015 года отслужившие батарейки и аккумуляторы от телефонов, планшетов и других устройств можно принести в розничный магазин МТС, где им обеспечат безопасное хранение, транспортировку и экологичную утилизацию. В 2016 году планируется запустить проект по сбору и утилизации батареек в салонах МТС на всей территории России.

**Всероссийская экологическая акция «Спаси дерево».** В 2015 году сотрудники МТС снова приняли участие в экологической акции «Спаси дерево», цель которой — помочь в решении проблемы отходов и чрезмерного потребления ресурсов планеты [18].

Сбор макулатуры организован в административных офисах на ежеквартальной основе. В среднем каждый квартал сотрудники МТС сдают более 5000 кг макулатуры на переработку. Сотрудники МТС за 2015 год сдали 15 335 кг макулатуры. Силами сотрудников были сохранены 153 дерева, сэкономлено 15 335 кВт электроэнергии, 306 700 литров воды, предотвращен выброс 26 070 кг CO<sub>2</sub>. Ежеквартально для сотрудников самого активного офиса по сбору макулатуры проводятся фруктово-витаминные дни.

В мае 2015 года проведен традиционный весенний благотворительный субботник в пансионате ИСКРА, на котором была приведена в порядок

территория после зимы. Сотрудники Компании активно участвовали в озеленении.

В октябре 2015 года на конференции сотрудников Административного блока Макрорегионов, который проходил в пансионате ИСКРА, был посажен черешневый сад, а также прослушана эко-лекция «Зеленый офис и человек в нем», прочитанная ведущим экспертом Экобюро «Greens».

**«Час Земли».** 28 марта 2015 года компания МТС в очередной раз приняла участие в международной экологической акции «Час Земли», проводимой Всемирным Фондом Дикой Природы (WWF).

**Субботники.** 30 мая прошел ежегодный эко-субботник — Маевка-2015. В этом году мероприятие прошло под лозунгом «Энергия Системы» и было приурочено к 70-летию Победы в Великой Отечественной Войне. Свыше 2 тыс. сотрудников АФК «Система», 27 дочерних компаний и членов их семей приняли участие в благоустройстве территории санатория «Отрадное». Для детей и взрослых была организована специальная программа, включая мастер-классы, спортивные игры, спектакль кукольного театра «Детского мира» и другие полезные активности на свежем воздухе.

Всего в этот день на 20 гектарах территории санатория силами сотрудников было высажено более 1300 деревьев, цветов, кустарников, облагорожено более 17 клумб и вазонов, появились яркие детская и тренажерная площадки. Специально для мероприятия приобретено более 900 единиц инвентаря. Благодаря творчеству сотрудников корпорации, высокие бетонные стены санатория превратились в настоящее произведение искусства!

**Оценка экологического воздействия.** В рамках экологических мероприятий МТС оценивается воздействие на окружающую среду при производстве пластика и упаковки (в части sim-карт). По результатам данной оценки было принято решение о переходе на упаковку из ЭКО-картона.

В рамках закупочной процедуры смартфонов и аксессуаров МТС производится тестирование, в результате которого продукция сомнительного

качества не допускается до участия в торгах. В частности, можно привести примеры, когда были исключены образцы смартфонов по причине резкого химического запаха и ломкости материалов корпуса.

Все кастомизированные модели абонентского оборудования (смартфоны, USB модемы, роутеры, ТВ приставки) имеют сертификат ЕАС. Кроме того, упаковка и комплектующие отмечены знаком «не утилизировать вместе с бытовыми отходами».

**Внедрение системы электронного документооборота.** В 2015 году произошел окончательный переход пользователей на доработанную web-версию программы «Босс-референт». В Корпоративном центре МТС перешли на новую систему регистрации документов.

В 2016 году планируется переход на электронный документооборот с агентством делового туризма (в части организации командировок сотрудников), что приведет к значительной экономии бумаги и экономии на транспорте курьерской службы [18].

**Экологическое воздействие транспорта.** Ввиду особенностей бизнеса Компании наше прямое воздействие на окружающую среду сводится к образованию выбросов машинами автопарка. При проведении закупок автомобильного транспорта мы учитываем экологические стандарты выбросов вредных веществ (Евро-3, 4, 5).

**Энергосбережение.** Деятельность компании не влияет напрямую на окружающую среду, однако все наши объекты связи, офисные здания, офисы продаж и контактные центры потребляют электрическую энергию. Большинство генерирующих станций в России работают на газе и угле и выбрасывают в атмосферу углекислый газ. Мы осознаем, что чем сильнее растет трафик и чем быстрее расширяется абонентская база, тем больше мы потребляем энергии, что неизбежно ведет к повышению нагрузки на генерирующие станции и тем самым наносит вред окружающей среде.

С 2010 года в МТС действует «Стратегия энергосбережения и энергоэффективности», направленная на ограничение роста и снижение потребления электрической энергии, все филиалы МТС в регионах реализуют собственные программы энергосбережения и энергоэффективности. В декабре 2015 года МТС запустила первую в России базовую станцию в сети LTE, элементы питания которой работают на водородно-воздушном топливе. Новая система питания экологически безопасна, компактна и обеспечивает до пяти раз больший срок службы, чем при использовании традиционных решений.

В дальнейшем мы предполагаем использовать альтернативные источники только там, где нет возможности подключиться к классическим системам внешнего электроснабжения. Применение альтернативных источников сдерживает их высокая стоимость.

Рост потребления электроэнергии связан с развитием сети (дополнительным вводом в эксплуатацию как базовых станций, так и другой инфраструктуры компании (ЦОД, call-центры), а также с ростом объемов трафика передачи данных. Рост трафика и установка дополнительного оборудования приводит к увеличению потребления электроэнергии площадками базовых станций. Рост тарифов на электроэнергию отражается в росте денежного выражения потребленной электроэнергии.

Мы везде внедряем новое энергоэффективное оборудование и реализуем программы энергоэффективности, без этого, с учетом роста сети, энергопотребление было бы выше. В своей деятельности при закупке резервных источников энергоснабжения для питания базовых станций мы руководствуемся критерием энергоэффективности. В подавляющем большинстве вентиляционных систем зданий МТС в Москве установлены контроллеры, автоматически поддерживающие температурный режим в помещениях и отключающие вентиляционные системы в нерабочее время. Реализация этих и ряда других мероприятий на объектах Московского региона позволяет ежегодно нам экономить сотни киловатт электроэнергии.

**Утилизация отходов.** В ходе производственной деятельности МТС образуются различные отходы, в том числе опасные и пригодные для вторичной переработки. Мы ответственно подходим к вопросу утилизации отходов, а потому одним из основных требований к проекту договора с компанией по вывозу бытовых отходов является требование о полном цикле работы с отходами, вывозимыми из наших офисов: сортировка и производство вторичного сырья, предоставление отчетной и подтверждающей документации, возможность проверять ход и качество предоставляемых услуг по работе с отходами.

В 2015 году общее количество отходов, образовавшихся за отчетный год, составило 1 171,322 тонн, которые в полном объеме были переданы другим организациям для дальнейшего использования и утилизации. Из них: 28,849 тонн — для использования; 14,210 тонн — для обезвреживания и 1 128,263 тонны — для захоронения.

**Утилизация телекоммуникационного оборудования.** При утилизации телекоммуникационного оборудования мы обычно продаем отработавшие устройства назад производителю, на конкурсной основе передаем другим компаниям или же заключаем договоры со специализированными утилизирующими компаниями. После этого мы доставляем отработавшее оборудование на площадку специализированной компании, где производится его разборка, сортировка и взвешивание полученного лома металлов. Далее производится проверка и подтверждение, что металлолом подготовлен согласно ГОСТу, обследован пиротехником, обезврежен, признан взрывобезопасным и может быть допущен к переработке и переплавке. После этого мы передаем полученный лом металлов утилизирующей компании, которая и занимается его дальнейшей переработкой.

## **Спонсорство и благотворительность**

Мы рассматриваем благотворительность как одну из составных частей социальной ответственности компании. Поэтому наша деятельность в этой области определяется теми же принципами, что и принципы социальной политики МТС.

Приоритетными являются проекты, направленные на повышение качества жизни общества и оказание помощи тяжелобольным детям. Мы нацелены на долгосрочные проекты в области благотворительности, способствующие решению острых социальных проблем, охватывающие широкие слои населения и соответствующие приоритетам государства в области социальной политики.

Мы заинтересованы в проектах, которые могут быть реализованы максимально широко в рамках всех стран, где МТС осуществляет свою деятельность. Мы реализуем проекты, направленные на формирование равных условий и возможностей для жителей удаленных регионов, и крупных центров. Мы считаем, что современные инновационные технологии оказывают существенный вклад в улучшение качества жизни, поэтому для нас приоритетными являются благотворительные проекты, в рамках которых наши технологии, продукты и сервисы способствуют решению данной задачи.

Мы считаем, что обществом наиболее востребованы благотворительные проекты, направленные на улучшение здоровья, а также проекты, способствующие гармоничному развитию подрастающего поколения. Мы готовы к сотрудничеству с органами власти, некоммерческими организациями, представителями бизнес-сообщества в реализации совместных благотворительных программ, соответствующих социальной политике и политике благотворительности МТС, на условиях равного партнерства и при условии соблюдения применимых к Компании законодательных и иных ограничений.

**«Операция Улыбка».** Уже седьмой год подряд МТС поддерживает программу «Операция Улыбка», проводимую совместно российской и

международной благотворительными организациями. В 2015 году в рамках программы были вылечены дети с врожденными дефектами губы и неба в Улан-Удэ, Уфе и Красноярске [18].

МТС обеспечила мобильной связью команду врачей и волонтеров для эффективной связи друг с другом, а также со специалистами принимающей больницы и пациентами. Кроме того, наша компания укомплектовала в детских больницах специальные игровые комнаты для маленьких пациентов, прибывших на операцию из разных регионов Забайкалья, Башкирии и Сибири.

**«Поколение М».** «Поколение М» — творческий благотворительный проект для детей всей России. Это крупнейший в России благотворительный проект, объединяющий идею развития детского творчества и помощь тяжелобольным детям. Проект придумала компания МТС, а помогают ей в реализации ведущие творческие организации страны и мастера отечественного искусства.

Сайт — это онлайн-площадка с ярким контентом для развития творческих способностей детей и подростков. Все активности на сайте конвертируются в «живые деньги», направляемые на лечение тяжелобольных детей. Развивая благотворительность через поддержку детского творчества, мы вовлекаем детей в уникальные виртуальные и реальные активности, даем им возможность приобщиться к «хорошему интернету» и воспринять общечеловеческие ценности.

**Программа «благотворительная линия».** МТС в октябре 2011 года запустила программу «Благотворительная линия» в рамках партнерства с Российским фондом помощи издательского дома «Коммерсантъ» (Русфонд). МТС предоставила фонду благотворительную линию связи 8-800-250-75-25 для бесплатных звонков по России. Кроме того, МТС развивает совместно с фондом программу корпоративной благотворительности «Поможем вместе».

**Финансирование операций и лечения больных детей.** С 2011 года в МТС действует проект «Поможем вместе» в рамках благотворительного

движения МТС «ПРОСТО дари добро!». Сотрудники жертвуют деньги на операции больным детям, а МТС удваивает собранную сумму, со-финансируя благотворительный проект на паритетных началах. Кроме того, вместе с сотрудниками МТС и компанией пожертвования на лечение детей собирают читатели газеты «Коммерсантъ».

МТС, один из крупнейших телекоммуникационных операторов в стране, дает больным детям и их родителям возможность быть на связи с экспертами Русфонда, который ежегодно помогает жить и быть здоровыми сотням детей.

**Телеком во благо. Услуги связи на службе благотворительности.** Деятельность компании социально ориентирована: мы даем людям возможность общаться с родными и близкими, с друзьями – просто со всем миром! Поэтому в области благотворительности приоритет - тем проектам, в которых можно задействовать услуги связи. Так, через услугу «Легкий платеж» можно не только оплатить доступ в Интернет, но и сделать взнос в благотворительный фонд. Мы даем любому пользователю возможность быстро, просто и без комиссий помочь тем, кто в этом нуждается. МТС освободила благотворителей и от оплаты, подтверждающей платеж SMS-ки. Сегодня к «Легкому платежу» МТС подключены около 30 благотворительных фондов.

**Дети - наше будущее.** МТС взяла на себя обязательство заботиться об улучшении жизни подрастающего поколения. МТС поддерживает и общегородские праздники, и детские спортивные мероприятия, но основное внимание уделяется социально незащищенным детям. По всей стране регулярно проходят мероприятия для воспитанников детских домов, устраиваются концерты и совместные чаепития, веселые конкурсы и викторины. Часто компания оказывает детским организациям свои услуги: доступ в Интернет, кабельное телевидение. Показателен пример сотрудничества с фондом РОСТ, который специализируется на дистанционном обучении: после того, как в рязанскую школу-интернат №2, которую поддерживает МТС, провели бесплатный Интернет, фонд начал обучать

выпускников детдома через Сеть. А тем, кто покидает пределы школы, Группа МТС предлагает пройти стажировку и получить работу в компании [18].

**Доступно каждому – программа корпоративного волонтерства МТС.** Среди сотрудников МТС много волонтеров, которые самостоятельно занимаются благотворительностью и помогают детям. МТС решила поддержать добровольцев: в компании развивается движение внутрикорпоративной благотворительности «ПРОСТО дари добро», к которому может присоединиться каждый сотрудник. В рамках «ПРОСТО дари добро» сделано уже немало. Во многих городах члены волонтерского движения в 2010 году поздравили ветеранов с Днем победы; в Ижевске 22 июня прошла акция по поиску в Интернете сведений о пропавших без вести в 1941-1945 годах. МТС взяла на себя материально-техническое обеспечение, а ребята из поисково-спасательной группы «Долг» помогали людям найти в электронных архивах сведения об их близких.

**Благотворительность вместо сувениров – «Подари Добро!».** Ежегодно в России на корпоративные подарки тратится свыше 30 млрд руб. МТС нашла более ответственное применение «сувенирным» бюджетам: с 2011 года компания помогает детям, нуждающимся в срочном лечении в рамках собственной благотворительной программы «Подари Добро!». Помощь больным малышам осуществляется через проверенные фонды-партнеры, в том числе и Русфонд.

В рамках программы «Подари Добро» МТС не только на регулярной основе перечисляет денежные средства на лечение малышей, но и защищает фонды от мошенников: собственная служба безопасности тщательно проверяет каждую заявку на пожертвования. В случае необходимости медицинскую экспертизу предоставляет компания «Росно». Такой механизм помогает людям преодолеть барьер недоверия к благотворительности.

В соответствии с приведенным материалом, обозначим программы социальной ответственности компании в таблице 28.

Таблица 28 – Структура программ социальной ответственности компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Программа «Охрана труда персонала»	Социальные инвестиции	Работники компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Снижение производственного травматизма Рост заинтересованности в результатах труда
Экологическая программа	Социальные инвестиции	Работники компании Экологические организации Жители регионов присутствия Общество	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Хорошая экологическая обстановка в регионах деятельности компании
Благотворительность и спонсорство	Социальные инвестиции Благотворительные пожертвования	Население регионов присутствия компании Местные власти	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Снижение уровня социальной напряженности в регионах деятельности компании Улучшение уровня жизни в регионах деятельности компании

Таблица 29 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период
1	Охрана труда	74,1 млн. руб.
2	Охрана окружающей среды	1048,8 млн. руб.
3	Спонсорство и благотворительность	520 млн. руб.
		ИТОГО: 1642,9 млн. руб.

## **Заключение**

Грамотное управление предприятием играет огромную роль для выживания и дальнейшего развития предприятия в условиях российской нестабильной экономики. Огромное значение имеют маркетинговые исследования рынков, оценка позиций существующих конкурентов, прогнозирование изменений во внутренней и внешней среде, прогнозирование потребительского спроса, исследование потребительских предпочтений и другие проблемные аспекты стратегического управления [51].

Сегодня разработка концепции системы управления является ключевым фактором успешного продвижения организации на рынке, залогом успешной работы и достижения поставленных целей.

В данном задании приведен пример совершенствования системы планирования: разработана стратегия для ПАО «МТС», проведен комплексный анализ его макросреды и микросреды с учетом его индивидуальных особенностей, выявлены стратегические факторы внешней и внутренней среды, определены основные проблемы, сделаны выводы относительно его дальнейшего развития, даны рекомендации по наиболее успешному осуществлению предложенной стратегии.

Поставленная цель, совершенствование системы планирования предприятия ПАО «МТС», выполнена.

Задачи данной работы были осуществлены:

- 1) Изучена сущность и роли планирования на предприятии.
- 2) Проанализирована деятельность предприятия, его хозяйственный портфель, конкуренты, поставщики.
- 3) Проведен финансовый анализ.
- 4) Проанализирована внешняя и внутренняя среда предприятия.
- 5) Предложены рекомендации по улучшению системы планирования.

Рыночная экономика развивается и характеризуется укреплением ее планомерности и организованности. Планомерность как возможность преодоления рыночных и социальных конфликтов приобретает новую ценность и становится способом преодоления угроз и кризисов. Планирование - специфический вид управленческой деятельности, направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный период времени. Результатом процесса планирования является план, дающий описание будущего (желаемого) состояния и тенденций развития объекта управления, в котором находят отражение цели субъекта управления, разрабатывающего этот план. План всегда должен включать систему целей и схему действий по их реализации [50].

Подводя итог необходимо отметить, что планирование – достаточно сложный и многообразный вид умственной деятельности, имеющий следующие принципиальные особенности. Во-первых, планирование – это всегда предварительное принятие решений, направленное на достижение определенных результатов в перспективе. Во-вторых, система планирования должна быть гибкой и способной адаптироваться к постоянным изменениям как объекта управления, так и внешней среды, то есть план нуждается в постоянной корректировке, поскольку достижение планируемого результата определяется действием большой совокупности взаимосвязанных условий и факторов, приводящих к постоянным изменениям, как в самом объекте, так и во внешней по отношению к нему среде. В-третьих, роль планирования не в предсказании будущего состояния объекта, и не в приспособлении к происходящим изменениям, а в активном преобразовании объекта планирования к внешней по отношению к нему среде.

## Список публикаций магистранта

1) Ковалева Е.А. Сущность планирования и его актуальность для предприятия в условиях рыночной экономики // Сборник трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования», 2017. – С. 148-157.

2) Рыжакина Т.Г., Ковалева Е.А., Королева Н.В. Реализация стоимостного управления на основе сбалансированной системы показателей // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной научной конференции, 23-26 мая 2016 г. – С. 38-45.

3) Ковалева Е.А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Межрегиональный сборник научных трудов «Проблемы управления рыночной экономикой. Выпуск 16», 2015. – С. 134-137.

4) Ryzhakina T.G., Kovaleva E.A., Koroleva N.V. Cost management implementation based on the Balanced Scorecard // Advances in Computer Science Research. Vol. 51: Information Technologies in Science, Management, Social Sphere and Medicine, 2016. – P. 332-336.

5) Kovaleva E.A., Rakhimov T.R., Abushaeva M.E. Application of consumer concept in the Company // Journal of Economics and Social Sciences: electronic scientific journal №6, 2015. –P. 4-7.

## Список использованных источников

- 1) Акимова Т.А. Теория организации: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2003. - 367 с.
- 2) Акофф Р. Акофф о менеджменте. Пер. с англ. / под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. - 448 с.
- 3) Акофф Рассел. Искусство решения проблем. Пер. с англ. / Р.Л. Акофф. – М.: Мир, 2002. – 220 с.
- 4) Алексеева А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие /А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Мамлеева, Л. И. Ушвицкий. -2-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2010. — 412 с.
- 5) Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2005. - 246 с.
- 6) Андерсен, Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования. Пер. с англ. / Б.Андерсен. – 3-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2005. - 272 с.
- 7) Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 2005. – 300 с.
- 8) Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: Инфра – М., 2004. – 259 с.
- 9) Беленков М.В. Некоторые особенности внедрения сбалансированной системы показателей // Бухгалтерский учет. – 2007. - №2. - С. 73-76.
- 10) Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Библиотека финансового менеджера. – К: Ника-центр, 2006. – 361 с.
- 11) Бойко Ю.А. Оценка эффективности планирования на промышленном предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - № 5. – С. 67-73.

- 12) Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. Пособие для вузов. - М.: Инфа - М, 2009.
- 13) Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 720 с.
- 14) Веснин В.Р. Стратегический менеджмент. – М.: МГИУ, 2007. -320 с.
- 15) Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2004. - 308 с.
- 16) Волков А.С. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности. – М: Вершинина, 2007. – 304 с.
- 17) Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. – 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Высшее образование, 2007. – 609 с.
- 18) Деятельность компании // ПАО «Мобильные телесистемы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.companu.mts.ru/comp/companu/> (Дата обращения: 11.04.2017)
- 19) Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 2002. - 560 с.011. – 453 с
- 20) Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 288 с.
- 21) Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. в 2 ч. ч1. Стратегическое планирование. - М.: Высшая школа, 2010.
- 22) Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2008. – 320 с.
- 23) Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимпик – Бизнес, 2010. - 512 с.
- 24) Каплан Роберт. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Пер.с англ. Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимпик – Бизнес, 2010. - 392 с.

- 25) Каримова Р. А. Оценка степени устойчивости финансового состояния предприятия и определение потребности в денежных средствах / Р. А. Каримова // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 687-690.
- 26) Каримова Р. А. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности [Текст] / Р. А. Каримова // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 690-692.
- 27) Когденко В. Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой организацией: монография / В. Г. Когденко. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 543 с.
- 28) Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. – СПб: Питер, 2006. – 800 с.
- 29) Куценкова Е.А. Совершенствование системы управления карьерой в телекоммуникационной организации // eLibrary.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26117699>
- 30) Лопушинская Г. К. Планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. - М.: Дашков и Ко, 2011.
- 31) Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 336 стр.
- 32) Отчетность // ПАО «Мобильные телесистемы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/annual\\_reports/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/annual_reports/) (Дата обращения: 11.04.2017)
- 33) Платонова Н.А., Харитонова Т.В. Планирование деятельностью предприятия. – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2005. - 432 с.
- 34) Подсыпанина Т., Михеенко Ю. Разработка и внедрение системы показателей в компании // Проблемы теории и практики управления – 2010. - № 12. С 118-124.
- 35) Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Майкл Портер. Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер,
- 36) Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М.: “Издательский дом ”Гребенников”, 2009. – 308 с.

- 37) Прокопчук Л. О. Стратегическое планирование: Учеб. Пособие для вузов. - СПб.: Издательство Михайлова В. А., 2009.
- 38) Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием): Учеб. пособие. - М.: Экзамен, 2011.
- 39) Рыжакина Т.Г. Интегрированные инструменты планирования в процессе реализации стратегии предприятия: монография. - Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 144 с.
- 40) Рыжакина Т.Г. Создание и внедрение сбалансированной системы показателей в систему планирования и контроля на предприятии // Вестник ТГУ: Изд-во ТГУ, 2009. - № 323. - С. 285-288.
- 41) Рыжакина Т.Г. Формирование интегрированной системы показателей, ориентированной на результат // Журнал Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 9. - С. 50-57.
- 42) Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 536 с.
- 43) Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник. –М.: Дашков и К, 2013 г.
- 44) Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. – 174 с.
- 45) Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия): Учеб. Пособие для вузов. - М.: Экономист, 2010.
- 46) Седова В.И. Внутрифирменное планирование в США: Учеб. пособие. М.: Прогресс, 2010.
- 47) Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. - М.:ИНФРА-М,2003. - 248 с.
- 48) Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. / Пер. с англ. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. – М.: ЮНИТИ: Банки и биржи, 2007. - 576 с.

49) Троянова С.Э. Анализ деятельности телекоммуникационной компании ПАО «МТС» // eLibrary.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29010738> (Дата обращения: 14.03.2017)

50) Файоль А. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. — М.: 1923.

51) Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учеб. пособие / Г.И. Шепеленко; под ред. Г.И. Шепеленко. – М.: Феникс, 2010. – 608 с.

52) Kosova Natalia, Averkieva Lubov Economic growth in Russia // Journal of Economics and Social Sciences. – 2015. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [jess.esrae.ru/10-133](http://jess.esrae.ru/10-133) (дата обращения: 01.02.2017).

53) Demidova Olga, Chistyakova Natalia, Abushakhmanova Julia Strategy as the key factor for the company's development (Example of «KAMAZ») // Journal of Economics and Social Sciences. – 2015. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [jess.esrae.ru/10-137](http://jess.esrae.ru/10-137) (дата обращения: 01.02.2017).

54) Styazhkin M.S., Gasparyan G.A. Managing competitiveness in XXI century: effective business instruments // Journal of Economics and Social Sciences. – 2014. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [jess.esrae.ru/8-115](http://jess.esrae.ru/8-115) (дата обращения: 01.02.2017).

55) Ispravnikov A.A., Serkova N.V., Zeremskaya Yu.A. Planning of organizational changes // Journal of Economics and Social Sciences. – 2014. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [jess.esrae.ru/6-86](http://jess.esrae.ru/6-86) (дата обращения: 01.02.2017).

## Приложение А

(обязательное)

### Theoretical aspects of planning at an enterprise in a modern economy

#### Part 1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Ковалева Евгения Андреевна		

Консультант кафедры менеджмента (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Рыжакина Татьяна Гавриловна	Кандидат экономических наук		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Бескровная Людмила Вячеславовна			

# **1 Theoretical aspects of planning at an enterprise in a modern economy**

## **1.1 The essence of the planning system, its purpose and role in the enterprise**

Planning helps an organization to achieve its goals. Managing risk is essential to an organization's success. Even the largest corporations cannot control the economic and competitive environment around them. Unforeseen events occur that must be dealt quickly, before negative financial consequences from these events become severe. Planning encourages the development of "what-if" scenarios, where managers attempt to envision possible risk factors and develop contingency plans to deal with them. The pace of change in business is rapid, and organizations must be able to rapidly adjust their strategies to these changing conditions.

Planning promotes team building and a spirit of cooperation. When the plan is completed and communicated to members of the organization, everyone knows what their responsibilities are, and how other areas of the organization need their assistance and expertise in order to complete assigned tasks. They see how their work contributes to the success of the organization as a whole and can take pride in their contributions. Potential conflict can be reduced when top management solicits department or division managers' input during the goal setting process.

Planning helps organizations get a realistic view of their current strengths and weaknesses relative to major competitors. The management team sees areas where competitors may be vulnerable and then crafts marketing strategies to take advantage of these weaknesses. Observing competitors' actions can also help organizations identify opportunities they may have overlooked, such as emerging international markets or opportunities to market products to completely different customer groups.

There are main objectives of the planning process:

- 1) Pay attention to the priority areas of the company.
- 2) Respond quickly to changes in environmental conditions.
- 3) Immediately remove irrational actions in case of problems.

- 4) Ensure excellent interaction between all departments of the enterprise.
- 5) Identify expected risks and anticipated opportunities [52].

### **Approaches to Planning**

Prior to starting a new strategic planning process, it will be necessary to access the past planning approach that has been used within the organization. Addressing these cultural issues is critical to the success of the current planning process.

The four possible approaches to planning are:

Reactive - past oriented. The past is romanticized and there is a desire to return to the "good old days." In artificial intelligence, reactive planning denotes a group of techniques for action selection by autonomous agents. These techniques differ from classical planning in two aspects. First, they operate in a timely fashion and hence can cope with highly dynamic and unpredictable environments. Second, they compute just one next action in every instant, based on the current context. Reactive planners often (but not always) exploit reactive plans, which are stored structures describing the agent's priorities and behavior.

Although the term reactive planning goes back to at least 1988, the term "reactive" has now become a pejorative used as an antonym for proactive. Since nearly all agents using reactive planning are proactive, some researchers have begun referring to reactive planning as dynamic planning.

The action can be either external (e.g., pick something up and move it), or internal (e.g., write a fact into the internal memory, or evaluate a new set of rules). Conditions are normal and the action either can be performed, or not.

An important part of any distributed action selection algorithms is a conflict resolution mechanism. This is a mechanism for resolving conflicts between actions proposed when more than one rules' condition holds in a given instant. The conflict can be solved for example by assigning fixed priorities to the rules in advance,

assigning preferences, learning relative utilities between rules, exploiting a form of planning.

Nonreactive - present oriented. Nonreactive planning is an attempt to preserve the present, which is preferable to both the past and the future. While the present may have problems it is better than the past. The expectation is that things are as good as they are likely to get and the future will only be worse. Any additional change is likely to be for the worse and should therefore be avoided.

Interactive planning is focused in systems thinking and is "based on the belief that an organization's future depends at least as much on what it does between now and then, as on what is done to it". The organization will then create its future by continuously closing the gap between its current state and its desirable current state.

Interactive planning has three unique characteristics. Interactive planning works backwards from where an organization wants to be now to where it is now. Interactive planning is continuous; it does not start and stop. Interactive planning lets the organization's stakeholders to be involved in the planning process.

Interactive Planning has six phases, divided into two parts: Idealization and Realization. This is the process of understanding the organization's current state, capabilities and changes necessary for improvement. To adequately begin formulating the mess, great effort must be taken to understand and learn about the current state of an organization and its environment. This can be called the "state of the organization or situational analysis". Formulating the mess by understanding the state of the organization and by creating a reference projection will enable the organization to "control or influence" its future.

The State of the Organization provides a description of what the organization does. It can be illustrated by flow charts; identification of rules and customs practiced by the organization; disclosure of internal and external conflicts which affect organization performance; and identifying trends that could affect organization performance if it continued on the same path. Once the State of the Organization is

made, the next critical step in formulating the mess starts with setting up a reference projection [55].

A reference projection is a projection of the future of the organization based on two false assumptions. There will be no change in the organizations behavior. The relevant future predicted by the organization is complete and correct.

The reference projection should be formed based on the critical success factors of the organization that will lead to its destruction in its projected future. This method of analysis a reference projection will produce "how and why the organization will destroy itself". Critical success factors could include an organization's expenses, revenues, return on investments, and safety records. In all instances, the reference projection should sufficiently illustrate the future of the organization if it did not change its behavior. In this sense the reference projection provides a means to identify potential limiting business strategies and suggest ways to avoid serious future failures.

Proactive - predict the future. Proactive planning is an attempt to predict the future and then to plan for that predicted future. Technological change is seen as the driving force bringing about the future, which will be better than the present or the past. The planning process will seek to position the organization to take advantage of the change that is happening around them.

Proactive planning is based on the implementation of constant changes in all areas of the enterprise. This type assumes a wide application of such methods as forecasting and experiment, and insufficient attention to the previous experience. It implies a forecast of changes in the external environment, further the formation of the system of the objectives of the enterprise and its strategy as a way of achieving them. The difficulty with this planning is that the longer the forecast, the greater the probability of an error. Therefore, it is more effective to forecast a relatively short time span.

Proactive planning is strategically oriented top-down planning, when the final tasks are clearly and clearly defined, and the tactics are left to individual

organizational units. Such planning has two parts: foresight and preparation, the first being considered more important. If foresight is erroneous, even the very best preparation for the imaginary future may turn out to be absolutely useless.

The process of pre-planning begins at the top of the organization with the creation of one or more futures forecasts, which are analyzed in terms of plan-related opportunities and threats. Then, an expanded formulation of general organizational measures aimed at removing obstacles and using positive opportunities is given. Forecasts and a strategic "clean sheet" are descended from above to lower and lower levels of the organization. Each level adapts the forecast and results of the analysis to its specific conditions and opportunities and chooses directions and goals that are compatible with the directions and goals of the organization as a whole. Then, on the basis of these tasks and objectives, specific programs are formulated in general terms.

A set of forecasting applications, accepted commitments and programs for their implementation is the plan of each organizational unit. All plans are considered at higher levels. Further plans drawn up at different levels are integrated into a higher level plan, and plans drawn up at the same level are coordinated with each other [54].

Obviously, the effectiveness of pre-planning depends on the accuracy of the forecasts, from which the plans are developed.

Unfortunately, such forecasts are hardly justified because we are able to accurately predict (in principle and in practice) only those aspects of the future that we or other people cannot influence (for example, the weather). But pre-active planning is based on taking into account the behavior of procurement specialists, consumers and competitors of the company, as well as on economic, political and social conditions that change under the influence of both planning and other organizations not participating in this project. From this follows the infinite repetition of the cycle "foresight training". Since this is not possible, the forecasts simply do not take into account the impact on the situation of the plans of many internal and external actors, and most of them are doomed to mistakes.

Moreover, even those aspects of the future organization that are not subject to human exposure (for example, weather) can be predicted relatively accurately only for a very short period of time. As for the weather, the need for a forecast disappears if we control its influence (which we do by building structures within which it is possible to continue work regardless of rain or snow).

Proactive - create the future. Proactive planning involves designing a desired future and then inventing ways to create that future state. Not only is the future a preferred state, but the organization can actively control the outcome. Planners actively shape the future, rather than just trying to get ahead of events outside of their control. The predicted changes of the proactive planner are seen not as absolute constraints, but as obstacles that can be addressed and overcome.

Proactive planning means taking the initiative to plan in advance, schedule important events and prepare for success. In most situations, proactive planning optimizes business or department efficiency and protects against very costly events.

The first step in proactive planning is to think about the future. Five key elements of a proactive planning process are predicting, prevent, plan, participate and perform, according to Eat Your Career, a coaching and consulting company. By anticipating future needs and future threats, a person or business is better equipped to develop a strategy that optimizes performance and prevents problems. A simple example of proactive planning is preparing to fill talent gaps to align with strategic objectives.

Proactive planning is part of several distinct elements of business, including management, maintenance and public relations. A proactive manager who applies the principle of thinking ahead recognizes needs of his organization or department and finds the resources necessary to meet them. Proactive maintenance ensures that equipment remains in working order. By contrast, reactive maintenance occurs only after equipment is broken. Proactive PR planning is an intentional strategy to generate free publicity to promote the positive attributes of a brand [53].

Proactive planning has distinct and compelling benefits. A business that plans ahead is able to take greater control of its future as opposed to reacting to the external environment. Such planning may lead to highly profitable investments and activities as well as help avoid costly equipment failures or mistakes. Proactive planning allows a manager to leverage his greatest assets by preparing to use them in the most opportune situations. It also allows a company to optimize its efficiency in primary business activities.

Reactive action typically results when a company fails to plan and must respond to an emergency or crisis. Rather than acting with a prepared strategy, reactive behaviors often consist of efforts to quickly contain an emerging problem. In manufacturing, for example, a lack of planning may cause a company to have to replace a very expensive piece of equipment once it is beyond repair. While a reactive approach avoids a commitment of time to planning, it can lead to very expensive and even more time-consuming crisis management down the road.

### **Principles of planning**

Managers determine the direction of their actions, set the goal and predict the desired result, distribute the powers for each employee and department, combine all parts of the plan into a single system and form the final decision on the implementation process of the plan.

There are five principles of planning. We now turn to the consideration of each of them. The principle of planning requires that when implementing any work activity, the implementation of plans is mandatory. This principle is especially necessary in the conditions of free market relations, as it helps to comply with economic requirements for the rational use of limited resources.

The principle of unity of plans means that all sections of the plan should be closely interrelated and integrated into a common, integrated plan for the economic

development of the company. This principle presupposes the interaction of all divisions of the company and the unity of economic goals.

The principle of continuity implies that the planning and management processes in each company are interrelated and must be performed smoothly. In order to avoid stops, it is necessary to constantly update the work and products. The basis of this principle is the continuous change of one executed plan to another, and another one comes to replace one product, if the market requires it. In addition, an important aspect of this principle is the transition from strategic plans to tactical, then to operational ones.

The principle of flexibility of plans interacts with the principle of continuity and implies the ability to adjust the established indicators and the company's activities.

The principle of accuracy is determined by both external and internal factors. The conditions of a market economy make it difficult to maintain the accuracy of plans, so each company makes a plan with the precision that it wants to achieve. The Principle of Flexibility In leadership, is mental preparation that everything will not go according to your plans. Then, when plans unfold unexpectedly, you'll be prepared to see new opportunities. Some of the best things I've received in life have been surprises that I could never have planned in advance. When plans go awry, don't just stand there. By staying in motion, you create movement. Be resourceful enough to improvise when circumstances push you off course.

The above principles were developed by A. Fayol. But at the moment in modern science there are other important principles: the principle of complexity, efficiency, optimality, participation, holism.

Following these principles of planning is not enough for a stable position in the market. For the constant development of the enterprise and the strengthening of its competitive advantages, it becomes necessary to introduce strategic planning.

## **1.2 The concept and stages of strategic planning in the enterprise**

Strategic planning is a process in which organizational leaders determine their vision for the future as well as identify their goals and objectives for the organization. The process also includes establishing the sequence in which those goals should fall so that the organization is enabled to reach its stated vision.

Organizations generally look three to five years ahead when engaged in strategic planning.

The strategic planning process results in a strategic plan, a document that articulates both the decisions made about the organization's goals and the ways in which the organization will achieve those goals. The strategic plan is intended to guide the organization's leaders in their decision-making moving forward.

A strategic planning committee typically leads this process. Experts in the strategic planning discipline say the strategic planning committee should include representatives from all areas within the enterprise and it should work in an open and transparent way where information is documented from start to finish.

The strategic planning committee works by researching and gathering the information required to understand the organization's current status as well as the factors that will impact it in the future. The committee should solicit input and feedback to validate or challenge its assessment of the information.

The strategic planning committee can opt to use one of many different methodologies that have been developed to guide leaders through this process. These methodologies, or frameworks, move the strategic planning committee through a series of steps that include an analysis or assessment stage; the formulation of the actual strategy; and the articulation and communication of the actions needed to move the organization toward its strategic vision.

Another piece of this process is the creation of benchmarks that will allow the organization to determine how well it is performing against goals and objectives as it implements the strategic plan.

In addition, this planning process should determine which executives are accountable for ensuring that benchmarking activities take place at planned times and also for ensuring that certain and specific objectives are met.

Organizations that are most effective in aligning their ongoing actions with their strategic plans are those that actively engage in strategic management. Strategic management establishes a set of ongoing practices to ensure that the organization's processes and allotment of resources support the vision established in the strategic plan. In the simplest terms, strategic management is the implementation of the strategy; as such, strategic management is also sometimes referred to as strategy execution.

Strategic planning is more than a step-by-step exercise, however. It requires individuals capable of strategic thinking, that is, individuals who can take information and offer insights on how that information can influence or impact the future organization.

Moreover, strategic planning differs from long-range planning. Although the terms are sometimes used interchangeably, long-range planning is based on the idea that the organization's present understanding of the future is reliable enough to ensure that the stated long-range plan can be achieved. Strategic plans, on the other hand, recognize that many elements in the future are unknown and that the organization needs to be flexible while still working toward achieving the strategic plan's stated vision.

Given that distinction, successful organizations opt to view their strategic plans not as static roadmaps but as living documents that need to be revisited on a regular timetable as determined by the organization.

Strategic planning has many benefits. It forces organizations to be aware of future opportunities and challenges. It also forces organizations to understand what resources will be needed to seize upon or overcome those opportunities and challenges. Additionally, strategic planning gives individuals a sense of direction and marshals them around a common mission. It creates standards and accountability.

Strategic planning also helps organizations limit or avoid time spent on crisis management, where they're reacting to unexpected changes that they failed to anticipate and/or prepare for.

### **1.3 The planning system in the enterprise, focused on increasing its value**

Over the long years, as organizations recognized the importance of changes in external factors, organizations' planning systems were improved. At the initial stage of development of planning systems, the main objective was cost management. Currently, the current economic situation requires the formation of planning systems aimed at increasing the value of the enterprise, which contributes to an increase in investment attractiveness.

Initially, the concept of enterprise management aimed at increasing costs was used by large US joint-stock companies to increase the income of shareholders and increase the value of shares. This concept implies that any activity of the enterprise should be aimed at increasing the value of the enterprise. Further the concept has found distribution in Europe, and later began to be applied in Russia.

The formula for calculating economic added value:

$$\text{EVA} = (\text{ROA} - \text{WACC}) * \text{active}$$

The concept of cost management assumes that the value of an enterprise can be determined using the discounted amount of future cash flows (Cash Flow), and in the event that the return on assets (ROA, Return on Assets) of an enterprise is higher than the weighted average costs (WACC, Weighted Average Cost of Capital) Value (Value Added). Thus, if  $\text{ROA} > \text{WACC}$ , the value of the company increases, if  $\text{ROA} < \text{WACC}$ , then the cost decreases. This basic principle is the basis of the concept of economic added value (EVA, Economic Value Added).

The developed planning systems at enterprises are mainly aimed at regulating the volume of production and sales of products. It is necessary to pay more attention

to the implementation activities of the strategy, since they are often not systematized and implemented through separate projects.

The planning system consists of interconnected subsystems of tactical, financial and strategic planning.

In accordance with this, we can distinguish the elements of the subsystem:

- planning of the corporate goal of the enterprise.
- strategic planning.
- tactical planning.

Chandler, P. Drucker, M. Porter, I. Ansoff, P. Doyle, A. Thompson, A. JJ. Strickland, F. Kotler are the founders of strategic management and planning.

### **The tasks and functions of strategic planning**

There are steps of strategic planning, every step has several tasks. We have to identify strengths and weaknesses of the enterprise, identify opportunities and threats of the macro environment and microenvironments, it means implementation of next tasks.

1) Identification of environmental factors and their impact on the industry, market, enterprise, enterprise strategy.

2) Analysis of competitive advantages of the enterprise.

3) Definition of the target audience and its study.

4) Analysis of the internal environment of the enterprise, strengths and weaknesses of the enterprise through production, technological, financial, organizational, technical, innovative, personnel, investment, creative potential.

5) Formation of SWOT matrix.

Formation of the mission and objectives of the enterprise. There are next tasks.

1) Planning of directions of activity of the enterprise.

2) Setting Goals.

- 3) Building a tree of goals.
- 4) Setting indicators for each goal.

Formation of enterprise strategy. To create enterprise strategy, the company has to follow next tasks.

- 1) Development of several alternative strategic directions.
- 2) Choosing the best development strategy.
- 3) Development of corporate strategy of the enterprise.
- 4) Creating functional strategies.
- 5) To create a competitive strategy.

Implementation of the strategy. To perform this function, the company should make the secondary tasks.

- 1) Building a Balanced Scorecard (BSS) to represent corporate strategy.
- 2) Cascading of the MTSP into enterprise divisions.
- 3) Formation of the budgeting system at the operational and strategic levels.
- 4) Integration of the system of budgeting and balanced scorecard.
- 5) Implementation of strategic changes.
- 6) Formation of resources to ensure implementation of the strategy.
- 7) Creation of sources of financing.

Monitoring the implementation of the strategy (necessary comparing goals and results).

- 1) Monitoring the Balanced Scorecard.
- 2) Control of the budgeting system.
- 3) Making the necessary changes to effectively implement the strategy.

The leading idea of the division of strategic and operational planning is the need to shift the center of attention of the company's management to the environment for a timely response to the changes occurring in it.

Thus, when we make a conclusion about planning systems, it should be noted that strategic planning is the setting of goals, and operational planning is the process

of realizing the set goals. It is based on strategic planning and corporate governance and depends on the chosen product concept.

Operational planning includes the following activities:

- 1) Production and marketing of products are focused on the short and medium term.
- 2) Setting of production capacity.
- 3) Planning of production and technical development programs.
- 4) Distribution of responsibilities by structural units.
- 5) Formation and provision of the necessary amount of resources.
- 6) Provision of staff.
- 7) Implementation of the operational control system.