

УДК 338.2

UDC 338.2

08.00.00 Экономические науки

Economics

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В
ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» - ФАКТОР УСПЕХА
ОРГАНИЗАЦИИ**

**IMPLEMENTATION OF SYSTEM OF
CONTROLLING IN ROSTELECOM - THE
SUCCESS FACTOR OF THE ORGANIZATION**

Мирошниченко Марина Александровна
к. э. н, доцент, SPIN – код 3997-9450,
marina_kgu@mail.ru

Miroshnichenko Marina Aleksandrovna, Cand. Sc.
(Econ.), Associate professor, SPIN – code 3997-
9450, *marina_kgu@mail.ru*

Дуплякина Ольга Константиновна
студентка, 4 курса «Документоведение и
архивоведение», *dok1995@mail.ru*
*Кубанский государственный университет,
Краснодар, Россия*

Duplyakina Olga Konstantinovna, the 4nd-year
student, field of study "Documentology and Archival
Science", *dok1995@mail.ru*
Kuban state university, Krasnodar, Russia

В статье рассматриваются тенденции развития
российского рынка телекоммуникационных услуг.
Проведен расчет показателей монопольной власти
организации и концентрации на отраслевом рынке.
Определены факторы влияния на создание системы
контроллинга в ПАО «Ростелеком», позволяющие
обеспечить условия для долгосрочных перспектив
организации и ожиданий всех заинтересованных
сторон. Предложено внедрение системы
контроллинга в организацию

The article deals with tendencies of development of
the Russian market of telecommunication services.
Measure calculation of the monopoly power of the
organization and concentration in the industry market
is carried out. The factors of influence on creation of
system of controlling in Rostelecom allowing to
provide conditions for long-term prospects of the
organization and expectations of all concerned parties
are determined. Implementation of system of
controlling in the organization is offered

Ключевые слова: ДОЛЯ РЫНКА, ИННОВАЦИИ,
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНТРОЛЛИНГ,
МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛЕНИЕ, СИСТЕМА,
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ, ФАКТОРЫ

Keywords: MARKET SHARE, INNOVATIONS,
COMPETITIVENESS, CONTROLLING,
MANAGEMENT, MANAGEMENT, SYSTEM,
TELECOMMUNICATIONS, FACTORS

DOI: 10.21515/1990-4665-123-074

Введение. Для того чтобы оставаться конкурентоспособным и обеспечить устойчивое развитие, современные организации должны одновременно повышать качество, уменьшать затраты и снижать сроки поставки продукции и оказания услуг. Для достижения данных целей в мировой практике разработаны различные концепции. Одним из наиболее эффективных подходов к совершенствованию производственной деятельности организации признается концепция контроллинга [1], благодаря которой организация остается конкурентоспособной и обеспечивает себе устойчивое развитие на многие годы.

Анализ положения ПАО «Ростелеком» на рынке телекоммуникаций. Рыночная власть организации - свойство,

характеризующее степень ее влияния на цену товара, устанавливаемую выше конкурентного уровня. Увеличение рыночной власти организации может быть следствием эффективной дифференциации товара. Результатом проявления рыночной власти организации служит получаемая ею прибыль [2].

Доля рынка - это объем продаж отдельной организации в общем объеме продаж отрасли. Чем больший объем продаж приходится на отдельно взятую организацию, тем больше возможностей она имеет для контроля над ситуацией на рынке, для контроля над ценой на свой товар, тем большей монопольной властью она обладает.

Коэффициент Лернера (L) - показатель монопольной власти организации, который характеризует, насколько цена (P) превышает предельные издержки (MC):

$$L = \frac{P - MC}{P}, \quad (1)$$

Чем на большую величину цена превышает предельные издержки, тем большей монопольной властью обладает продавец. В условиях конкуренции организации устанавливают цены на уровне предельных издержек, то есть коэффициент Лернера равен нулю, что означает отсутствие у организаций какой-либо монопольной власти.

В случае невозможности расчета показателя предельных издержек, или если MC величина постоянная, в отдельных случаях, можно заменить значением средних суммарных издержек (ATC). Тогда коэффициент Лернера будет соответствовать показателю рентабельности продаж. Чем выше рентабельность продаж в условиях одинакового уровня цен, тем ниже значение средних издержек, тем эффективней используются в организации ресурсы. Если уровень средних издержек разных организаций примерно одинаков, а цены существенно различаются, тем выше в глазах покупателя престиж и полезность товара с более высокой ценой. Поэтому

достаточно часто считают, что коэффициент Лернера характеризует степень приверженности покупателя к товару [2].

Рассчитаем коэффициент Лернера для ПАО «Ростелеком» за период с 2011-2015 гг. (таблица 1), используя показатели валовой выручки и прибыли от продаж.

Таблица 1 Расчет коэффициента Лернера за период 2011-2015 гг. [3].

Годы	Выручка, млрд руб.	Прибыль от продаж, млрд руб.	Коэффициент
2011	312 330	36 819	0,118
2012	332 435	33 202	0,1
2013	325 704	24 131	0,074
2014	310 917	37 807	0,122
2015	297 355	14 391	0,048

На рисунке 1 мы видим динамику изменений коэффициента Лернера в течение рассматриваемого периода.

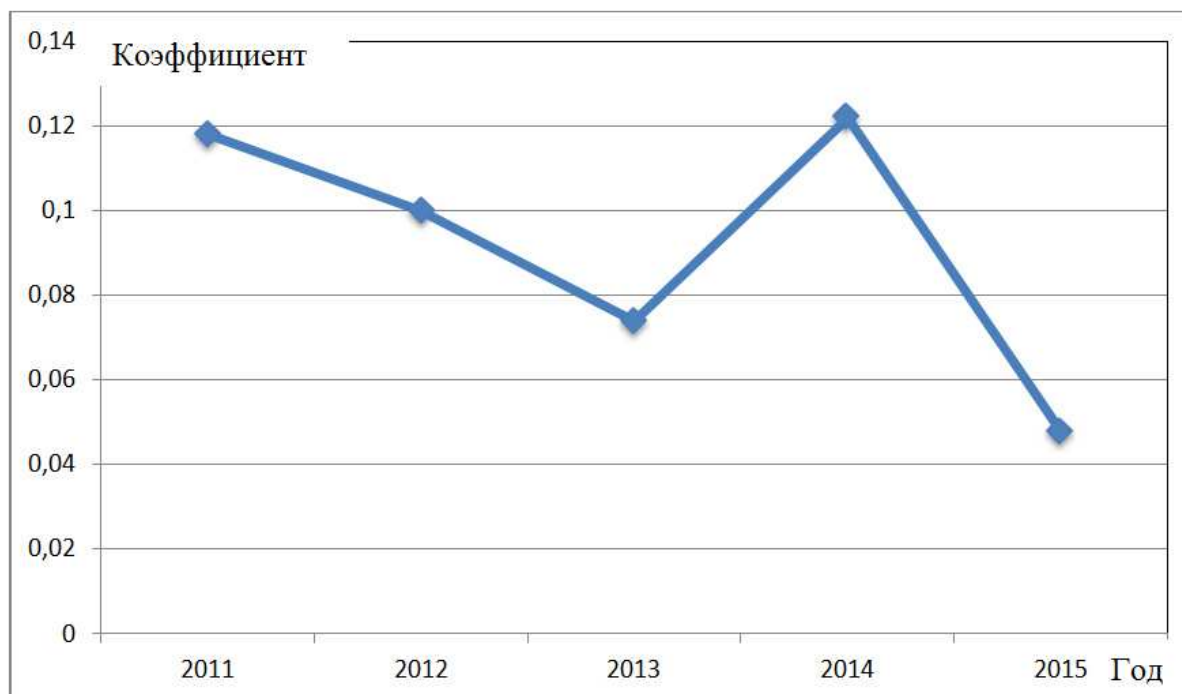


Рисунок 1 – Динамика коэффициента Лернера за 2011-2015 гг.

Динамика коэффициента Лернера за 2011-2015 гг. показывает, что рыночная власть ПАО «Ростелеком» на телекоммуникационном рынке не стабильна и снижалась в течение анализируемого периода. В исследуемом временном периоде происходило повышение конкуренции в телекоммуникационной отрасли. Поэтому необходимы средства, полученные от снижения затрат, направить на модернизацию производственных процессов, разработку и внедрение новых технологий, что в конечном итоге обеспечит конкурентоспособность организации и ее устойчивое развитие.

Рассмотрим уровень концентрации на каждом сегменте рынка, для этого рассчитаем индекс Херфиндаля-Хиршмана. Индекс Херфиндаля-Хиршмана - показатель концентрации на отраслевом рынке (распределение рыночной власти между всеми участниками рынка). При расчете используются данные об удельном весе продукции организации в отрасли. Считается, что чем больше удельный вес продукции организации в отрасли, тем больше возможности для возникновения монополии. Все организации выстраиваются по удельному весу от низкого показателя к высокому:

$$IHH = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2, \quad (2)$$

где IHH – индекс Херфиндаля-Хиршмана;

S_1 - удельный вес самой крупной организации в отрасли;

S_2 - удельный вес следующей по величине организации;

S_n - удельный вес наименьшей организации.

Если в отрасли функционирует лишь одно предприятие, то $S_1 = 100\%$, а IHH = 0. Если в отрасли 100 одинаковых предприятий, то $S = 1\%$, а IHH = 100. Чем больше значение индекса, тем выше концентрация продавцов на рынке.

Так как отсутствует информация о точном количестве организаций на сегменте и об их рыночных долях, то для упрощения расчетов, мы примем количество организаций в сегменте за 100. Дифференциация продукта дает возможность организации занять положение мини-монополиста в отдельном секторе. Рассчитаем индекс Херфиндаля-Хиршмана для рынка широкополосного доступа в Интернет (ШПД), рынка платного телевидения (ТВ) и рынка мобильной связи в 2015 году.

Рынок ШПД. Данные о положении основных игроков на рынке широкополосного доступа в Интернет представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Доли организаций на рынке услуг ШПД в 2015г.[3, 4]

Операторы	Доля рынка по абонентам
Ростелеком	37%
ЭР-Телеком	9%
МТС	9%
Вымпелком	7%
ТТК	5%
Прочие	33%

Рассчитав индекс Херфиндаля-Хиршмана, получим:

$$IHH = 37^2 + 9^2 + 9^2 + 7^2 + 5^2 + \left(\frac{33}{95}\right)^2 \approx 1\,605,1 \quad (3)$$

Значение индекса (3) находится в промежутке от 1000 до 1800, что говорит о среднем уровне концентрации на сегменте. На данном сегменте рынка ПАО «Ростелеком» занимает лидирующее положение – 37% (индекс – 1369).

Рынок платного ТВ. ПАО «Ростелеком» уверенно входит в тройку лидеров рынка услуг платного ТВ по абонентам, где занимает долю рынка равную 22% на конец 2015 г. (таблица 3). Основным конкурентом организации на данном рынке является «Триколор» (доля рынка 30% на конец 2015 г.).

Таблица 3 - Доли организаций на рынке платного ТВ в 2015г. [5]

Операторы платного ТВ	Доля рынка по абонентам
Триколор	30%
Ростелеком	22%
Орион-Экспресс	7%
ЭР-Телеком	7%
МТС	7%
Прочие	27%

$$IHH = 30^2 + 22^2 + 7^2 + 7^2 + 7^2 + \left(\frac{27}{95}\right)^2 \approx 1531,08 \quad (4)$$

Значение индекса (4) находится в промежутке от 1000 до 1800, что говорит о средней концентрации на сегменте. На данном рынке ПАО «Ростелеком» не занимает ведущее место, но отставание от лидирующей компании не столь существенно.

Рынок услуг сотовой связи. В 2014 г. ПАО «Ростелеком» и «Tele2-Россия» подписали рамочный договор, определяющий порядок объединения мобильных активов компаний в совместное предприятие (СП). В рамках сделки государственный оператор стал участником СП с долей в 45%. Основными конкурентами ПАО «Ростелеком» на данном рынке являются ПАО «Вымпелком», ПАО «Мегафон» и ПАО «МТС» (таблица 4).

Таблица 4 - Доли организаций на рынке мобильной связи в 2015г. [6]

Операторы мобильной связи	Доля рынка по абонентам
МТС	31%
Мегафон	30%
Вымпелком	24%
Ростелеком (Tele 2)	14%
Прочие	1%

$$IHH = 31^2 + 30^2 + 24^2 + 14^2 + \left(\frac{1}{96}\right)^2 \approx 2633,0 \quad (5)$$

Значение индекса свидетельствует о том, что сегмент является высококонцентрированным. Данный рынок для ПАО «Ростелеком» не является основным, и, на наш взгляд, занять ведущее место компании будет достаточно сложно, так как для конкурентов мобильная связь является основной сферой деятельности.

Внедрение системы контроллинга является решающим фактором успеха организации.

Повышающаяся сложная и динамичная экономическая сфера жизни общества, жесткая конкуренция, необходимость детального анализа достоверной, полной имеющейся информации для организации наиболее правильных выгодных решений, требует постоянного совершенствования способов ведения бизнеса и управления организацией [7]. В основе принятия эффективного управленческого решения лежит использование обработанной и систематизированной информации, отвечающей требованиям релевантности и оперативности. Все это приводит к необходимости разработки инструментария, обеспечивающего принятие эффективных стратегических и оперативных решений, а также их координацию, оценку качества работы подразделений организации. Создание такого инструментария за счет внутренних возможностей организации с использованием инновационных методов управления может стать решающим фактором успеха организации.

На сегодняшний день, практика доказывает, что наилучшим решением этой проблемы является внедрение в организацию системы контроллинга. Контроллинг как система экономического управления деятельностью активно применяется во многих экономически развитых странах. Как отмечает И.А. Уткин и И.В. Мырынюк, нет практически ни одной крупной или средней организации, где использование контроллинга не служило бы залогом ее успеха на рынке. Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей социально-экономической системы на

достижение поставленных целей, контроллинг выполняет функцию «управление управлением» и синтезирует функции менеджмента - планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию [7].

ПАО «Ростелеком» - одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи, охватывающая 30,7 млн домохозяйств в России, с ежегодным оборотом более 290 млрд руб. [8]. На создание системы контроллинга в организации важным этапом является оценка внешних и внутренних факторов влияния. Проведя анализ ПАО «Ростелеком», можно определить следующие факторы влияния на создание системы контроллинга:

1) *размер предприятия*: оборот – 297,4 млрд руб., число занятых – 158 000 сотрудников [8];

2) *специализация*: предоставление услуг междугородной и международной связи конечным пользователям во всех субъектах Российской Федерации с использованием инфраструктуры региональных операторов, оказание услуг транзита трафика и аренды каналов для российских и зарубежных операторов, интеллектуальные услуги связи, услуги видеоконференцсвязи, высокоскоростного доступа в Интернет, создание виртуальных частных сетей;

3) *структура управления*: дивизионная (дочерни компании);

4) *рынок*: национальный и международный - имеет прямые международные выходы на сети более 150 операторов связи в 70 странах, участвует в 25 международных кабельных системах и взаимодействует с 600 международными и национальными операторами фиксированной и мобильной связи;

5) *технология*: высокие затраты на исследование и разработки новых видов продукции или услуг, длительный цикл разработки, множество идей различной направленности;

б) *организационно-правовая форма собственности*: ПАО. Система корпоративного управления, в которой существует необходимость взаимоувязки целей акционеров, высшего руководства и менеджмента организации на местах, а также их координации и корректировки.

Заключение. Инновационное развитие организации невозможно без совершенствования системы управления организацией с учетом национальной специфики российского менеджмента. Наилучшим решением этой многоаспектной проблемы является контроллинг, интегрирующий функции менеджмента в единую систему с однозначно определенными целями, принципами и способами их реализации, что существенно улучшает качество руководства организацией и способствует созданию конкурентных преимуществ в организации.

Специалисты контроллинга в организации создают модель идеальной организации на основе опыта передовых компаний. Организация, которая дорожит собственными кадрами и постоянно разрабатывает различные стимулирующие для своих сотрудников программы, старается всячески поощрять работников, настроена на постоянное развитие и успех. Для того, чтобы оставаться в лидерах в конкурентной борьбе на внешнем рынке, организации необходимо внедрять систему контроллинга, как инструмент стратегического развития, учитывая, что персонал – главный источник создания прибыли в организации. Таким образом, система контроллинга дает организации возможность на преобразование стратегий организации в плановые величины и мероприятия, разрабатывая и предоставляя необходимые инструменты менеджменту организации для обеспечения потенциала производительности труда в соответствии с целями организации, внешними и внутренними условиями экономического рынка, обеспечивает конкурентоспособность организации.

Библиографический список

1. Мирошниченко М.А. Интеграция сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества/ Мирошниченко М.А., Мирошниченко А.А. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета Краснодар: КубГАУ, 2014. №07(101). URL: <http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/83.pdf>.
2. Мирошниченко М.А. Разработка системы стратегического контроллинга региональной электросетевой компании. Автореферат. / Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана. Краснодар, 2010.
3. Годовой отчет ПАО «Ростелеком» по итогам 2011-2015 гг. URL: <http://www.rostelecom.ru/>
4. Рейтинг широкополосного доступа в Интернет в 2015 году. URL: <http://ict-online.ru/news/n128614/>
5. Платное ТВ – итоги 2015 г. URL: <http://tmt-consulting.ru/wp-content/uploads/2016/02>
6. Рейтинг операторов сотовой связи. URL: <http://tmt-consulting.ru/napravleniya/telekommunikacii/vedomosti-rost-chisla-sotovyx-abonentov-v-rossii-uskorilsya-vdvoe-v-proshlom-godu/>
7. Мирошниченко М.А., Дуплякина О.К. Стратегия роста для кризисных рынков на основе контроллинга инноваций. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/06/pdf/47.pdf>
8. Трошина Е.П., Платонов И.В. Современное состояние и тенденции развития контроллинга в России и за рубежом // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. №5 (103). С.113-118.

References

1. Miroshnichenko M.A. Integracija sbalansirovannoj sistemy pokazatelej i sistemy menedzhmenta kachestva/ Miroshnichenko M.A., Miroshnichenko A.A. // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta Krasnodar: KubGAU, 2014. №07(101). URL: <http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/83.pdf>
2. Miroshnichenko M.A. Razrabotka sistemy strategicheskogo kontrollinga regional'noj jelektrosetevoj kompanii. Avtoreferat. / Moskovskij gosudarstvennyj tehničeskij universitet im. N. Je. Baumana. Krasnodar, 2010.
3. Godovoj otchet PAO «Rostelekom» po itogam 2011-2015 gg. URL: <http://www.rostelecom.ru/>
4. Rejting shirokopolosnogo dostupa v Internet v 2015 godu. URL: <http://ict-online.ru/news/n128614/>
5. Platnoe TV – itogi 2015 g. URL: <http://tmt-consulting.ru/wp-content/uploads/2016/02>
6. Rejting operatorov sotovoj svjazi. URL: <http://tmt-consulting.ru/napravleniya/telekommunikacii/vedomosti-rost-chisla-sotovyx-abonentov-v-rossii-uskorilsya-vdvoe-v-proshlom-godu/>
7. Miroshnichenko M.A., Dupljakina O.K. Strategija rosta dlja krizisnyh rynkov na osnove kontrollinga innovacij. Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/06/pdf/47.pdf>
8. Troshina E.P., Platonov I.V. Sovremennoe sostojanie i tendencii razvitija

kontrollinga v Rossii i za rubezhom // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta. 2013. №5 (103). S.113-118.