

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК ПРЕПРИЯТИЯ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Студента 4 курса 413 группы
38.03.01 Экономика

код и наименование направления (специальности)
экономического факультета

Сейитнепесова Джумамырата
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., док. э.н., проф.

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

А.В. Сычева

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание
фамилия

подпись, дата

Е.В. Огурцова

инициалы,

Саратов 2026

Анализ издержек предприятия на примере ПАО «Ростелеком»

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы анализа издержек предприятия	
1.1. Понятие издержек производства и классификация затрат предприятий..	5
1.2. Анализ методов управления издержками предприятия.....	10
Глава 2. Анализ текущего состояния издержек ПАО «Ростелеком».....	26
2.1 Общая характеристика предприятия.....	17
2.2 Оценка уровня текущих издержек. Динамика расходов за последние годы.....	22
2.3 SWOT-анализ внутренних возможностей и угроз предприятия.....	26
Глава 3. Разработка и экономическое обоснование стратегии оптимизации издержек ПАО «Ростелеком».....	29
3.1. Ключевые направления оптимизации операционных расходов компании.....	29
3.2. Внедрение цифровых технологий и совершенствование управления персоналом как факторы снижения затрат.....	34
3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий и анализ рисков.....	39
Заключение.....	44
Список использованных источников.....	47

Введение

ПАО «Ростелеком» - крупнейший российский телекоммуникационный и цифровой провайдер, предоставляющий широкий спектр услуг: от широкополосного интернета и интерактивного телевидения до облачных сервисов, кибербезопасности и решений для госуслуг. Компания занимает лидирующие позиции на рынке высокоскоростного доступа в интернет, платного ТВ, хранения и обработки данных, а также кибербезопасности. Однако в условиях динамичного развития отрасли, высокой конкуренции и необходимости постоянных инвестиций в инфраструктуру вопрос оптимизации издержек становится критически важным для сохранения финансовой устойчивости и повышения эффективности бизнеса.

Актуальность темы обусловлена тем, что снижение затрат позволяет компании не только увеличить прибыльность, но и укрепить свои позиции на рынке, инвестировать в инновации и развитие новых направлений. Для ПАО «Ростелеком», как для крупного игрока с разветвлённой инфраструктурой и множеством бизнес-процессов, разработка и реализация стратегии снижения издержек требует комплексного подхода, учитывающего специфику телекоммуникационной отрасли.

Цель работы - провести анализ текущих издержек ПАО «Ростелеком» и разработать стратегию их оптимизации с учётом особенностей деятельности компании и рыночных условий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления затратами в телекоммуникационной отрасли, включая методы учёта и анализа издержек.
2. Проанализировать структуру и динамику затрат ПАО «Ростелеком» на основе доступных финансовых и операционных данных.
3. Выявить ключевые факторы, влияющие на уровень издержек компании, включая внешние (рыночные, регуляторные) и внутренние (организационные, технологические).

4. Оценить эффективность существующих методов управления затратами в ПАО «Ростелеком».

5. Разработать рекомендации по оптимизации издержек, включая внедрение цифровых технологий, пересмотр бизнес-процессов и улучшение управления ресурсами.

6. Оценить потенциальный экономический эффект от предложенных мер.

Объектом исследования является ПАО «Ростелеком» как телекоммуникационная компания с комплексной структурой бизнеса.

Предметом исследования выступают издержки компании, их структура, динамика и методы управления.

Методы исследования включают:

- Анализ научной литературы и публикаций по теме управления затратами в телекоммуникационной отрасли.

- Изучение финансовой отчетности и публичных данных ПАО «Ростелеком».

- Применение методов экономического анализа (ABC-анализ, сравнительный анализ, анализ по центрам ответственности).

Работа структурирована в соответствии с логикой исследования: от теоретического обзора к анализу практики и разработке рекомендаций. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты управления затратами в телекоммуникациях, во второй - проводится анализ издержек ПАО «Ростелеком», в третьей - предлагаются стратегии оптимизации.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных рекомендаций для повышения эффективности управления затратами в ПАО «Ростелеком» и других телекоммуникационных компаниях. Результаты исследования могут быть использованы при формировании финансовой стратегии компании, а также в учебном процессе для подготовки специалистов в области управления бизнесом и телекоммуникаций.

Глава 1. Теоретико-методологические основы анализа издержек предприятия

1.1. Понятие издержек производства и классификация затрат предприятий

Любая компания в своей деятельности несет конкретные виды издержек производства.

В общем смысле, под издержками производства понимают затраты живого и овеществленного труда на изготовлении продукции (оказании услуг, выполнении работ) и ее продажу. На практике издержки отождествляют с термином «затраты».

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика понятия «издержки» и «затраты» различных авторов.

Таблица 1. Сравнительная характеристика понятий «издержки» и «затраты».

Автор	Определение
Колчина Н.В.	Издержки – затраты организации на реализацию и производство продукции, объем которой изменяется пропорционально исходя из объема продукции. Затраты – издержки, которые появляются при производстве товаров и оказании услуг для получения прибыли в отчетном периоде [1].
Грязнова А.Г.	Издержки – текущие затраты на производство продукции, которые выражаются в ценностных, денежных эквивалентах (себестоимость, амортизация). Затраты - величина ресурсов в денежном измерении, используемых для конкретных целей [2].
Скляренко В.К.	Затраты – оценка в деньгах стоимости трудовых, материальных, финансовых, информационных, природных и прочих ресурсов на производство и реализацию продукции за конкретный период времени. Издержки- комплекс разных видов затрат на продажу и производство продукции в целом и ее частей в отдельности [3].
Веретенникова О.Б.	Затраты – издержки и расходы на реализацию деятельности, не характеризующиеся производством, но отражающиеся на налогооблагаемой прибыли, в том числе связанные с прочими периодами времени и размером затрат. Издержки- находятся в прямой зависимости с производством и реализацией продукции и считаются затратами живого и овеществленного труда на изготовление продукции и продажу ее в конкретный период и на конкретном производстве[4].
Асаул А.Н.	Затраты – объем ресурсов, которые используют на производстве и сбыт

Квициния М.Г.	продукции, превращающихся в себестоимость продукции, услуг и работ. Издержки- расходы средств, требуемые для реализации всех процессов производства продукции, работ и услуг[5].
------------------	--

Исходя мнения авторов на определение терминологии «затраты» и «издержки», можно отметить, что данные понятия имеют разное смысловое значение, но является частью другой.

Затраты имеют свои отличительные характеристики, в их число входит:

- определяют величиной использованных ресурсов (труда, финансов и пр.);
- чтобы соизмерить затраты с величиной использованных ресурсов, последнее нужно предоставить в денежном эквиваленте;
- понятие затрат в обязательном порядке должно соотноситься с точными задачами и целями.

Себестоимость формируется на основе затрат. Под себестоимостью продукции (услуг, работ) понимают комплекс всех затрат, которые в прямом отношении связаны с производством данного товара или продукции (выполнением работ, оказанием услуг). Чтобы качественно управлять себестоимостью требуется планировать и нормировать затраты на него, производить анализ соответствующих статей затрат и производить контроль изменений величины каждого показателя.

Существуют различные классификации затрат на производство исходя из их признаков.

1.Опираясь на способ включения затрат в себестоимость товаров разделяют их на косвенные и прямые.

Прямые затраты связывают с изготовлением и производством конкретного вида продукции, в связи с чем в первичной документации их могут включить прямо в себестоимость такой продукции. В качестве прямых затрат рассматривают материалы и сырье для изготовления, топливо, семена, энергию на технологические направления, заработную плату сотрудников, отчисления по социальному страхованию и пр.

При косвенных затратах связь идет с производством нескольких видов товара. В качестве косвенных затрат рассматривают затраты на ремонт и обслуживание оборудования, затраты на отопление и освещение, заработная плата работников управленческого характера, отчисления на социальное страхование управленческого персонала и пр[6].

2. Исходя из технологического процесса затраты разделяют на основные и накладные.

К основным затратам причисляют затраты, которые прямо связаны с технологическим процессом. К таким видам затрат причисляют материалы и сырье, которое требуется для изготовления продукции, энергия и топливо для технологических целей, затраты по эксплуатации и содержанию оборудования и машин, амортизации оборудования для производства и пр.

К накладным относятся затраты на управленческое производство и организацию в общем. К их числу причисляют заработную плату персонала по управлению подразделений производства и организации, затраты на отопление и свет производственных и управленческих помещений, амортизация зданий, сооружений и пр.

3. Опираясь на объемы производства продукции подразделяют затраты на постоянные и переменные.

Постоянные затраты находятся в независимость от объемов производства, их количества, в основном лимитируются по организации и подразделениям производства. В их число включаются затраты на освещение и отопление организации и подразделений производства, заработная плата персонала по управлению, амортизация основных средств назначенных управлению, плата за аренду и пр.

При переменных затратах происходит нормирование на единицу продукции, прямо пропорциональной их величине объему производства. К таким затратам относят траты на сырье и главные материалы, семена, заработную плату работников, отчислений по социальному страхованию сотрудников и пр.

4. Затраты группируют по статьям калькуляции, чтобы рассчитать себестоимость отдельных видов товаров. Калькуляция представляет собой способ группировки затрат и определения себестоимости товаров.

Подобная группировка позволяет сформировать полную и производственную себестоимость продукции, которую производят, либо произведенных работ и оказанных услуг. Организации самостоятельно определяют список статей калькуляции, учитывая отраслевые методические рекомендации по направлению учета, планирования и калькулирования себестоимости, особенностей продукции организации, структуры и характера производства[28].

Экономическое содержание затрат позволяет подразделить их на экономические элементы и статьи калькуляции.

В состав экономических элементов входит:

- затраты по материалам;
- затраты на оплату труда;
- отчисления в социальные фонды;
- амортизация;
- другие расходы.

Перечисленные затраты обладают особенностью в которую включены себестоимость по отчетному периоду. Подобную группировку затрат применяют, чтобы показать их величины в отчетности по финансам компании.

Для предприятий производства имеется типовая группировка затрат исходя из статей калькуляции:

1. Материалы и сырье.
2. Возвратные отходы (вычитают).
3. Покупные изделия и полуфабрикаты, услуги со стороны.
4. Топливо и энергия на технологические цели.
5. Заработная плата производственных рабочих.
6. Отчисления на социальные нужды.

7. Расходы на подготовку и освоение производства.
8. Общепроизводственные расходы.
9. Общехозяйственные расходы.
10. Потери по браку.
11. Прочие производственные расходы.
12. Коммерческие расходы на реализацию[7].

По статьям 1-11 формируется производственная себестоимость продукции, по статьям 1-12 представляется полная себестоимость реализованной продукции.

Различные авторы представляют свои классификации затрат.

На практике О.Б. Веретенникова представляет следующую развернутую классификацию затрат на производство и реализацию продукции исходя из признаков (Рисунок 1).

Признак классификации	Виды затрат по соответствующим признакам классификации
По экономическим элементам	- затраты на материалы; - затраты на оплату труда; - отчисления на социальные нужды; - амортизация; - прочие расходы.
По участию в хозяйственной деятельности	- производственные; - коммерческие.
По характеру изменения в связи с выпуском продукции	- переменные; - постоянные.
По характеру происхождения	- первичные; - вторичные.
По формам присвоения к отдельным продуктам	- прямые; - косвенные.
По экономической роли в процессе производства	- основные; - накладные.
По однородности (составу)	- одноэлементные; - комплексные.
По периодичности возникновения	- постоянно возникающие; - единовременные.
По эффективности (целесообразности)	- производительные; - непроизводительные.
В зависимости от возможности регулирования	- регулируемые; - нерегулируемые.
По степени регулирования	- нормируемые; - ненормируемые.

Рисунок 1. Признаки классификации затрат по О.Б. Веретенниковой[4]

В дополнение к данной группировке затрат О.Б. Веретенниковой исследователи О.В. Баскакова и Л.Ф. Сейко предлагают включить затраты по

типу ответственности, в которых идет разделение на основные, вспомогательные расходы цехов, обслуживания подразделений и пр[9].

И.А. Бланк затраты группирует по еще некоторым признакам:

- исходя из отражения в учете (экономические и бухгалтерские);
- исходя из периода формирования (отчетные и будущие периоды)[10].

Таким образом, под издержками производства понимают затраты по приобретению и использованию факторов производства, в которые включаются расходы производственного и непроизводственного характера на оплату труда, материалы, проценты по кредитам, изготовление товаров и оказанием услуг или производства работ, в том числе расходы на продажу продукции и продвижение, исключая капитальные вложения.

Основными видами издержек производства являются: общие, постоянные и переменные.

1.2. Анализ методов управления издержками предприятия

Условия рыночной экономики диктуют, что результативная деятельность предприятия находится в прямой зависимости от ее уровня конкурентоспособности. На данный фактор особенно оказывает влияние существование эффективной системы управления затратами, так как прибыль организации напрямую зависит от их показателей. Эффективная система организации управления затратами в организации позволяет получить большую прибыль, которая потом идет на развитие бизнеса.

Под управление затратами понимают систему мероприятий при которой осуществляется воздействие на объект управления для достижения соответствующих экономических результатов, увеличения результативности организации в целом и принятии требуемых решений в управлении[11].

В качестве объекта системы выступают затраты организации, процесс по их формированию и уменьшению. Субъектом, который оказывает воздействие на объект, является система управления (специалисты и руководители). Субъекты в системе управления собирают, обрабатывают и

передают требуемую информацию, также анализируют, контролируют, вводят в разработку стратегию по будущему развитию бизнеса[12].

Следовательно, управление затратами – постоянный процесс по их учету, планированию, контролю и анализу. На рисунке 2 представлен схематический процесс управления затратами на предприятии.



Рисунок 2. Алгоритм управления затратами предприятия[13]

По рисунку видно, что в процесс управления затратами входит себестоимость произведенных товаров, услуг и работ в которую включены четыре стадии:

- первая стадия: сбор, обработка на предварительном рассмотрении и разбор информации о затратах, в дальнейшем на этих данных осуществляется анализ себестоимости и выявляются причины, которые помешали достигнуть желаемых результатов в показателях изначально запланированных;

- вторая стадия: реализация планирования себестоимости на конкретный период, также принятие определенных решений по объему производства соответствующих категорий товаров, уровня их рентабельности и приемлемых цен для продажи;

- третья стадия: разработка мероприятий, которые оптимизируют затраты, выявление резервов экономии и поиск альтернатив;

- четвертая стадия: осуществление мероприятий, которые были приняты в периоды анализа и контроля с положительным либо отрицательным эффектом на затраты, в случае последних принимаются меры по устранению отставания от запланированных результатов и плана [14].

Правильный метод управления затратами позволяет снизить издержки. Экономистами были разработаны различные подходы по управлению затратами на предприятиях. Организации сами выбирают, подходящий им метод, выбор обуславливается целями компании и условиями для реализации. Проведем анализ существующих методов управления затратами.

1. Директ-костинг. В данном методе по носителям затрат проводится планирование и учет неполной себестоимости, то есть себестоимость учитывается, опираясь на переменные затраты. Постоянные расходы собирают на отдельном счете и в себестоимость не включают, только списывают периодически на результаты по финансам. Отчет по доходам производится по следующим показателям:

- маржинальный доход (разность выручки от продаж и переменными затратами);

- операционная прибыль (разность маржинального дохода и постоянных затрат)[8].

Основным условием применения служит деление затрат на переменные и постоянные.

Такой метод характеризуется положительными сторонами, такими как:

- можно определить зависимость объема продаж, суммы прибыли и затрат;

- определяется минимальный объем производства, чтобы не допустить убыток;

- в отсутствии системы распределения постоянных доходов упрощается система расчета себестоимости;

- такой анализ позволяет уменьшить число накопленной продукции на складе.

Недостатками директ- костинга являются:

- сложности в отнесении определенных затрат к постоянным или переменным;

- нет требуемой информации и возможности расчета полной себестоимости единицы продукции;

- искажаются результаты по финансам, так как занижаются или увеличиваются цены на продукцию;

- направлен на принятие только краткосрочных решений по управлению.

2. Абзорпшн- костинг. В основе метода то, что все затраты включаются в себестоимость продукции (накладные в том числе).

Используя абзорпшн-костинг компании должны иметь системы распределения накладных расходов, с помощью которой точно определяется величина, которая включается в себестоимость конкретного вида продукции.

Преимуществами метода считается:

- затраты не разделяются на постоянные и переменные;

- можно рассчитать полную себестоимость конкретных видов готовой продукции, их запасов и производства, находящегося в незавершенном виде.

Однако у метода есть и недостатки:

- накладные расходы распределяются условно;

- от периода к периоду существенно меняется сумма общепроизводственных затрат[15].

3.Стандарт-кост. Метод характеризуется тем, что предварительно рассчитанные нормы затрат рассматривают как твердо установленные ставки, при этом стандартные нормы не изменяют в их отклонении. Отклонения накапливают на отдельных счетах и затем списывают на финансовые результаты компании. При этом на предприятии должны быть системы расчета стандартов и нормативов.

Преимущества метода:

- быстрое, приблизительно определенная себестоимость конкретных видов товара;
- помогает узнать влияние отклонений по затратам на результаты по финансам и выявить причины отклонений.

Недостатки:

- не адаптированы к инновациям расчеты;
- сложно рассчитать нормативы и стандарты в условиях рынка.

4.Метод ABC. Основой учета затрат является процесс или операция, объектом служит- вид продукции. На процессы сначала распределяются затраты, затем на продукцию с процессов. К себестоимости производства на всех стадиях прибавляется стоимость операций, которые осуществляются с ней, данное помогает увидеть причины изменения расходов по накладным и их количество.

Преимущества метода ABC:

- точность в калькулировании себестоимости;
- обоснование данных по отнесению расходов по накладным на определенную продукцию;
- возможность принимать обоснованные решения по ценообразованию;
- обеспечивается надежная информация стратегического управленческого учета.

Недостатки метода:

- увеличиваются затраты на управление;
- требуются большие изменения в системе учета;
- учетная система сложна для внедрения[16].

5. Бенчмаркетинг затрат. Предполагается сравнение показателей управления затратами в организации с предприятиями лидерами, чтобы принять правильные решения для управления затратами.

В данном случае компании нужно правильно выбрать образцовое предприятие и владеть полной информацией его деятельности, чтобы достигнуть требуемых результатов.

Преимущества метода:

- позволяет в комплексе увидеть оценку управления затратами при сравнении с образцовой организацией;
- дает возможность улучшить управление затратами на основе технологий и опыта прочих организаций.

Недостатки:

- неправильный выбор образцового предприятия;
- применение системного подхода в опыте других компаний.

6. Метод VСС. Данный подход предполагает расчет себестоимости на основе потребительской стоимости.

Преимущества:

- помогает оценить целесообразность процессов формирования затрат, то есть взаимосвязь затрат и ожидаемым доходам;
- ведется учет всей хозяйственной деятельности организации.

Недостатки:

- необходимость в постоянном создании обеспечения информации, оптимизации затрат в направлении оперативного управления;
- больше относится к новой продукции, которой еще на рынке нет[17].

Таким образом, управление издержками является сложным процессом при котором необходимо результативно использовать ресурсы, планировать и контролировать показатели. Основная цель управления издержками – с помощью экономии на затратах увеличить прибыль предприятия.

Существуют определенные методы, которые позволяют управлять издержками, такие как: директ-костинг, абсорпшн-костинг, стандарт-кост, метод ABC, бенчмаркетинг затрат, метод VСС и др. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, использование которого компания выбирает исходя из своих целей и возможностей.

Глава 2. Анализ текущего состояния издержек ПАО «Ростелеком»

2.1 Общая характеристика предприятия

ПАО «Ростелеком» – национальная телекоммуникационная компания России – является крупнейшей российской компанией отрасли.

ПАО «Ростелеком» имеет комплекс государственных лицензий, позволяющих оказывать большой спектр телекоммуникационных услуг во всех регионах России. Компания располагает наибольшей магистральной сетью связи протяженностью около 700 тыс. км. В итоге различными услугами компании сегодня пользуются более 100 млн. жителей России.

ПАО «Ростелеком» является бесспорным лидером российского рынка интернет–услуг. Суммарная емкость клиентских подключений ПАО «Ростелекома» превышает 2,3 Тб/с, что кратно больше аналогичного показателя любой другой российской компании.

Кроме того, ПАО «Ростелеком» лидирует по показателю качества интернет–услуг, на протяжении длительного времени занимая верхнюю строку в рейтинге международного агентства Renesys (наиболее авторитетный рейтинг качества интернет–услуг в мировой телекоммуникационной отрасли).

ПАО «Ростелеком» превосходит на рынке предоставления телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти всех уровней, государственных учреждений и организаций[18].

Виды деятельности ОКВЭД: Основным видом деятельности является «Деятельность профессиональных союзов». ПАО "РОСТЕЛЕКОМ" присвоены ИНН 7707049388, ОГРН 1027700198767, ОКПО 94873154.

ПАО «Ростелеком» - это компания, которая обладает всеми ресурсами для построения VPN-сетей практически в любой точке страны. Большой опыт компании по организации корпоративных сетей и использованию

новейших технологий дают возможность всегда предлагать самые оптимальные решения.

Сети связи компании охватывают большую часть населенных пунктов страны. Монтированная емкость АТС превышает миллион номеров, количество абонентов фиксированной телефонии - более 800 тысяч.

Современные услуги связи, включая скоростной интернет и Интерактивное ТВ, доступны сегодня абонентам оператора, проживающим в самых удаленных районах региона.

Основными видами деятельности Ростелекома в соответствии с Уставом и полученными лицензиями являются:

- предоставление услуг междугородней и международной электрической связи в соответствии с полученными лицензиями;
- передача информации внутризоновым сетям связи;
- сдача в аренду (линий передач, линейных, групповых и сетевых трактов, каналов и средств звукового и телевизионного вещания, каналов передач данных);
- осуществление другой деятельности на основе лицензий, полученных в установленном порядке предусмотренных законодательством РФ.

Таблица 2. – Структура и динамика персонала компании, чел.

Показатель	Численность рабочих на конец года		Удельный вес, %	
	2024	2023	2024	2023
Группы работников				
По возрасту, лет:				
от 20 до 24	24871	22875	17	16
от 25 до 29	48751	46531	33	33
от 30 до 34	24127	24712	16	17
от 35 до 39	31842	30842	21	22
от 40 до 44	19630	17567	13	12

Итого	149221	142527	100	100
По образованию:				
незаконченное среднее	28751	30214	19	21
среднее, среднее специальное	47492	46983	32	33
высшее	72978	65330	49	46
Итого	149221	142527	100	100

Источник : составлено автором на основе [19], [20]



Рисунок 3. – Половозрастная диаграмма сотрудников ПАО « Ростелеком»

Наибольшую долю в структуре персонала занимают сотрудники от 25 до 29 лет – 33%, также велика доля и сотрудников с 35 до 39 лет – 22%.

По уровню образования наибольшую долю занимают сотрудники с высшим образованием, но их доля за период снизилась до 46%, также большая доля и сотрудников со средним образованием – 33%.

Численность персонала за период снизилась на 4,5%. Это связано с оптимизацией численности персонала, заявленной компанией еще в 2013 году.

Организационную структуру компании можно охарактеризовать как линейно-функциональную, так как имеется линейное подчинение структурных единиц руководству, каждая структурная единица выполняет свои уникальные функции. Тем не менее, структурные единицы взаимодействуют и с другими отделами для более качественного выполнения своих функций.

Системой сбыта услуг ПАО «Ростелеком» непосредственно для населения занимаются:

1. Центр продаж и сервиса.
2. Группа продаж и обслуживания.
3. Группа активных продаж.

Центр обслуживания включает в себя 2 дилера:

Юридические лица и связной.

Группа активных продаж имеет в подчинении дилеров, которые выполняют следующие функции:

- заключение договоров;
- привлечение абонентов;
- личные контакты с потенциальными потребителями услуг

компании ПАО «Ростелеком», что имеет наибольший эффект[19].

Система сбыта юридическим лицам осуществляется с помощью 2 каналов: Персональный менеджер (VIP менеджер) и активные, пассивные продавцы.

Сбыт является средством достижения поставленных целей предприятия и завершающим этапом выявления предпочтений покупателей услуг компании ПАО «Ростелеком».

Сбыт продукции для предприятия важен по ряду причин: объем сбыта определяет другие показатели предприятия (величину доходов, прибыль, уровень рентабельности).

Таким образом, в процессе сбыта услуг окончательно определяется результат работы предприятия, направленный на расширение объемов деятельности и получение максимальной прибыли. Приспосабливая сбытовую сеть и сервисное обслуживание до и после приобретения услуг компании ПАО «Ростелеком», предприятие повышает свои шансы в конкурентной борьбе.

Преимущества организационной структуры ПАО «Ростелеком»:

1. Однозначность воздействия субъекта на объект управления.

2. Отсутствие промежуточных связей между руководителем и подчиненным.

3. Возможность получения непротиворечивых, увязанных между собой заданий.

4. Высокая ответственность руководителя за результат работы коллектива.

5. Обеспечение единства руководства сверху вниз.

Недостатки организационной структуры ПАО «Ростелеком»:

1. Высокие требования к компетентности руководителя.

2. Перегрузка менеджеров высшего звена управления.

3. Отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.

Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

4. Сложная координация деятельности отдельных исполнителей.

Результаты «Ростелекома» за 2024 год выглядят неоднозначно. С одной стороны, выручка и прибыль компании продолжают расти и достигли нового рекорда, но медленный рост абонентской базы явно свидетельствует о том, что рынок телекоммуникационных услуг в России перенасыщен и высокая конкуренция мешает основным игрокам продемонстрировать прежние показатели роста[18].

В ближайшие годы традиционные направления вроде платного телевидения или интернета, вероятно, будут расти не за счет расширения абонентской базы, а за счет повышения цен на свои услуги.

Поэтому приоритетным направлением для развития компании становится рынок цифровых услуг: облачные технологии, кибербезопасность, цифровые услуги и сервисы для государства, а также поиск новых ниш, где все еще остается возможность для быстрого роста.

Новая стратегия «Ростелекома» обещает к 2030 году включает в себя вывод на IPO ряда своих дочерних компаний. В прогнозах закладывается выход Ростелекома на триллионный уровень выручки к 2028 г., а также приближение величины чистой прибыли к уровню 80-90 млрд руб., что

можно считать достаточно амбициозной целью для столь крупного холдинга, работающего на очень конкурентном рынке[19].

2.2 Оценка уровня текущих издержек. Динамика расходов за последние годы

Исходя из данных отчетности компании Ростелеком за 9 месяцев 2025 года выручка увеличилась на 10,3 % до 602,3 млрд руб. На такой показатель повлияли результаты мобильного бизнеса, цифровых кластеров и продвижение цифровых продуктов в комплексе сегмента B2B/G.

Доходы по мобильному бизнесу увеличились на 8,6 % до 213,6 млрд руб., на данное оказало воздействие развитие сервисов и уникальных предложений по продуктам, в том числе увеличение абонентов архивных планов по тарифам.

Продолжили расти показатели по новым направлениям: цифровые сервисы и облачные услуг на 12,1 % до 125, 4 млрд руб.

В 2025 году продолжила снижаться выручка по определенному направлению компании- фиксированная телефония на -6,4 % на 27,8 млрд руб. В том числе уменьшилось на 10,6 % число абонентов.

В финансовых статьях предприятия существуют на постоянной основе процентные расходы в количестве 92,3 млрд руб., в прошлом году они составили 58,8 млрд руб. У компании существует совокупный долг по арендным обязательствам, который увеличился с начала года на 7 % до 774,8 млрд руб., при этом финансовый долг составляет 623,1 млрд руб.

Ставка налога на прибыль уменьшилась с 43,7 % до 15,8 %, на показатель повлиял перерасчет отложенных разниц по налогам в определенных периодах 2024 года, так как повышались ставки налога на прибыль до 25 %[20].

Увеличение платежей по процентам из-за роста ключевой ставки повлияло на уровень свободного денежного потока в количестве 28,1 млрд руб.

Ключевые показатели ПАО «Ростелеком» (RTKM, RTKMP)	9м 2024	9м 2025	Изменение, %
Абонентская база, тыс. чел.			
Фиксированная связь	9 332	8 347	-10,6%
ШПД	14 551	15 262	4,9%
Телевидение	11 551	11 878	2,8%
Мобильная связь	48 127	48 932	1,7%
Мобильная связь, дата трафик, Эб	8 200	9 035	10,2%
Ежемесячный ARPU, руб.			
Фиксированная связь	353	370	4,6%
ШПД	615	643	4,7%
Мобильная связь	454	485	6,8%
Телевидение	369	391	6,0%
Финансовые показатели, млн руб.			
Выручка, в т.ч.	546 055	602 324	10,3%
Фиксированная связь	29 683	27 780	-6,4%
Мобильная связь	196 634	213 589	8,6%
ШПД	80 494	88 357	9,8%
Телевидение	38 334	41 799	9,0%
Оптовые услуги	65 952	73 265	11,1%
Дополнительные и облачные услуги	111 850	125 404	12,1%
Прочие услуги	23 108	32 130	39,0%
Операционные расходы	-453 097	-495 725	9,4%
Операционная прибыль	92 958	106 599	14,7%
Чистые финансовые расходы	-58 212	-84 395	45,0%
Чистая прибыль	13 373	14 262	6,6%

Рисунок 5. Ключевые показатели ПАО «Ростелеком» за 9 месяцев 2024-2025 гг [20].

Рассмотрим операционные расходы «Ростелекома» за 2023-2024 гг.

млн руб.	IV кв. 2024	IV кв. 2023	Изменение	2024	2023	Изменение
Расходы на персонал	(58 354)	(55 121)	6%	(198 713)	(175 905)	13%
Амортизационные отчисления и убытки от обесценения внеоборотных активов	(47 317)	(45 879)	3%	(172 267)	(157 478)	9%
Расходы по услугам операторов связи	(25 937)	(23 456)	11%	(95 056)	(89 940)	6%
Материалы, ремонт и обслуживание, коммунальные услуги	(17 244)	(15 707)	10%	(53 329)	(47 759)	12%
Прибыль от выбытия основных средств и нематериальных активов	1 025	1 938	(47%)	7 406	8 463	(12%)
Убытки от обесценения финансовых активов, оцениваемых по амортизированной стоимости	942	499	89%	(1 842)	(3 480)	(47%)
Прочие операционные доходы	9 907	8 910	11%	27 980	28 741	(3%)
Прочие операционные расходы	(65 490)	(53 994)	21%	(169 744)	(151 100)	12%
Итого	(202 468)	(182 810)	11%	(655 565)	(588 458)	11%

Рисунок 6. Структура операционных расходов «Ростелекома» за 4 кв.2023 год и 4 кв. 2024 год [20]

Операционные расходы за 4 квартал 2024 года возросли на 11 % в сравнении с таким же периодом 2023 года в количестве 202,5 млрд руб. Следующие факторы повлияли на представленную динамику:

- увеличение на 21 % прочих операционных расходов (11,5 млрд руб.), которые обуславливаются повышенными затратами на инфраструктурные проекты крупных государственных и корпоративных заказчиков, при этом возрастают определенные доходы;

- возросли расходы на 6 % (3,2 млрд руб.) на персонал, связь прослеживается с увеличением численности в цифровых кластерах и индексацией по вознаграждению сотрудников;

- рост был на 11 % (2,5 млрд руб) расходов по услугам операторов связи, в числе которых дополнительные затраты на крупные проекты инфраструктуры, возросли расходы на аренду оборудования и каналов, закупку контента;

- рост прослеживался на 10 % (1,5 млрд руб) на ремонт, материалы и обслуживание с учетом факторов инфляции.

Операционные расходы увеличились на 11 % в 2024 году в сравнении с таким же периодом 2023 года в количестве 654,8 млрд руб. Следующие факторы влияли на динамику показателей:

- увеличились расходы на персонал на 13 % (922,8 млрд руб), влияние оказало возрастание численности в цифровых кластерах и индексация по вознаграждению работников компании;

- прочие операционные расходы возросли на 12 % (18,6 млрд руб.), которые обуславливаются повышенными затратами на инфраструктурные проекты крупных государственных и корпоративных заказчиков, при этом возрастают определенные доходы, возрастание трат на продвижение и маркетинг, в том числе увеличением платы за частоты;

- рост прослеживался на 9 % (14,8 млрд.руб) отправленных на отчисления по амортизации, убытки из-за обесценивания внеоборотных

активов, также связанных с вводом основных средств и нематериальных активов под новые проекты;

- расходы увеличились на 12 % (5,6 млрд руб.) направленных на ремонт, материалы и обслуживание, под влиянием факторов инфляции.

Таким образом, операционные расходы компании «Ростелекома» в 2024 году увеличились на 11 % в сравнении с 2023 годом.

На данный показатель повлияли: расходы на персонал, прочие операционные расходы, отчисления на амортизацию и убытки от обеспечения внеоборотных активов, расходы по услугам операторов связи.

За 9 месяцев 2025 года увеличились операционные расходы на 9,4 % (495,7 млрд руб.). Увеличению показателя способствовали: расходы на персонал, затраты на ремонт, материал и обслуживание, прочие расходы.

2.3 SWOT-анализ внутренних возможностей и угроз предприятия

Для любой компании важно видеть все факторы, которые влияют на развитие, поэтому в рамках SWOT-анализа рассматриваются следующие характеристики:

S – strengths – сильные стороны. Сюда входит все то, что выделяет компанию или продукт из числа конкурентов. В таблице в этот раздел заносят уникальный товар, инновационное производство, уникальный профессиональный опыт сотрудников;

W – weakness – слабые стороны. Недостатки, которые мешают стать лидером рынка. Сюда относят недочеты на всех этапах работы - устаревшие производственные машины, невыгодные условия работы с поставщиками, незнание сотрудниками технологий продаж;

O – opportunities – возможности. Способы улучшения качества работы фирмы, которые находятся в руках компании. Сюда относится все, что может сделать руководство компании, например, проведение тренингов для сотрудников, закупка нового оборудования или ускорение доставки товара клиентам;

T- threat- угрозы. Сюда относится все, что не зависит от фирмы- природные катаклизмы, падение курса валют, государственные перевороты[21].

Ростелеком занимает достаточно устойчивую позицию в отрасли услуг, поддерживает высокий уровень обслуживания. У компании благоприятный имидж.

Представим SWOT- анализ ПАО «Ростелеком» в таблице 3.

Таблица 3- SWOT- анализ ПАО «Ростелеком»

Сильные стороны	Слабые стороны
Монополист на рынке телекоммуникационных услуг	Нет единой информационной системы
Разветвленная инфраструктура	Неэффективная эксплуатация некоторых линий
Большое число клиентов	Низкая результативность управления производством рекламных конструкций (брак, нет слаженной деятельности персонала, нарушение сроков)
Возможности	Угрозы
Проникновение на международный рынок	Экономический кризис
Мировая тенденция к увеличению потребности в услугах связи	Нестабильность политики в стране
Предоставление разных услуг связи на внутреннем рынке	Низкая покупательская способность населения
	Большое число конкурентов

Слабыми сторонами компании являются отсутствие единой информационной системы, неэффективная эксплуатация некоторых линий, Низкая результативность управления производством рекламных конструкций (брак, нет слаженной деятельности персонала, нарушение сроков).

Угрозу деятельности предприятию несет нестабильность политики в стране, экономический кризис, низкая покупательская способность населения, большое число конкурентов.

Сильными сторонами организации является то, что оно является монополистом на рынке телекоммуникационных услуг, разветвленная инфраструктура, большое число клиентов.

Среди возможностей компании можно выделить: более глубокое проникновение на международный рынок, мировая тенденция к увеличению потребностей в услугах связи, представление разных услуг связи на внутреннем рынке.

Рассмотрев сильные и слабые стороны, угрозы и возможности ПАО «Ростелеком», можно составить матрицу SWOT-анализа, в которой происходит сопоставление указанных факторов. Данная матрица позволяет установить основные направления развития организации и сформулировать ее основные проблемы, которые необходимо решить для обеспечения успешного развития. Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 4.

Таблица 4- Матрица SWOT-анализа ПАО «Ростелеком»

	Возможности	Угрозы
Сильные	Для того, чтобы предугадать изменения характеристик основных клиентов необходимо улучшать услуги компании, предлагать более индивидуальный подход. Для выхода на новые рынки нужно осваивать новые технологии в области сетей доступа и инфраструктуры, что может обеспечить лидерство организации. Повысить эффективность бизнес-процессов позволит комплексная автоматизация внутренних операций и оптимизация деятельности.	Частично снизить негативный эффект от экономических факторов, включая курс нац. валюты, поможет ценовая политика организации. В конкурентной борьбе помогут новые условия обслуживания.
Слабые	Слабые стороны в основном связаны с организацией основной деятельности организации. Для выявления таких сторон деятельности необходимо проводить опросы посетителей, уместным будет внутренний аудит. Для работы с персоналом применять обучение, повышении их	Руководству организации следует больше внимания уделять продвижению организации и отваживанию внутренних бизнес-процессов, т.к. только это позволит противостоять факторам внешней среды.

	квалификации.	
--	---------------	--

Таким образом, при изменении всех упомянутых характеристик в лучшую сторону, «Ростелеком» будет хорошо развиваться, а его конкурентоспособность увеличиваться, тем самым помогая компании получать большую прибыль и уменьшать затраты организации.

Глава 3. Разработка и экономическое обоснование стратегии оптимизации издержек ПАО «Ростелеком»

3.1. Ключевые направления оптимизации операционных расходов компании

Согласно стратегии развития ПАО «Ростелеком» на 2026–2030 годы, компания планирует динамично развивать свой цифровой бизнес и увеличить выручку, которая должна превысить один триллион рублей.

Новая стратегия «Ростелекома» на 2026 год направлена на:

- Установку цифровой акустической кабины, например, в аэропорту Красноярска.

- Разработку интеллектуальных и надежных систем для строительства. Компания разработала ряд цифровых продуктов, позволяющих создавать современные, комфортабельные и безопасные пространства в многоквартирных домах.

- Выпускать мастеров по обслуживанию абонентов. Проект направлен на повышение качества обслуживания клиентов и формирование внутреннего кадрового резерва.

- Оказывать услуги связи образовательным организациям. «Ростелеком» стремится быть эксклюзивным поставщиком решений в области цифровых услуг на 2026–2027 годы. В список входят: системы доступа в Интернет, государственная и муниципальная информационная система, в том числе защита и обработка, передача данных и пр.[22]

Оптимизация операционных расходов ПАО «Ростелеком» имеет большое значение. Комплекс мер направлен на повышение эффективности бизнес-процессов, снижения затрат и оптимизации использования ресурсов.

С точки зрения оптимизации управления важно соблюдать следующие руководящие принципы:

Системный подход – всесторонний анализ всех статей затрат;

Измеримость – определение четких KPI и показателей эффективности;

Непрерывность – стратегия мониторинга и корректировки стратегии;

Баланс – сохранение качества при снижении издержек.[7]

План оптимизации расходов должен включать следующие этапы:

Этап 1. Подготовительный анализ

1. Аудит всех расходов за 12 месяцев
2. Классификация по важности затрат
3. Исключение неэффективных методов обработки и дублирующих

процессов

4. Создание целей по снижению затрат

Этап 2. Стратегическое планирование

1. Выбор методов оптимизации, специфичных для бизнеса
2. Создание графика реализации мероприятий
3. Назначение ответственных за мероприятия
4. Разработка KPI для измерения эффективности

Этап 3. Реализация

1. Пересмотр договоров с поставщиками
2. Оптимизация платежей по аренде
3. Анализ эффективности рекламных каналов
4. Внедрение ресурсосберегающих технологий

Этап 4. Мониторинг и корректировка

1. Ежемесячный мониторинг ключевых показателей эффективности
2. Анализ прогресса в достижении запланированных целей
3. Корректировка стратегии при замедлении темпов
4. Масштабирование практики [23]

Для компании «Ростелекома» можно предложить следующие ключевые направления:

1. Программа повышения операционной эффективности (ПОЭ). Модернизация сосредоточена на внутренних процессах в вертикальных сегментах, внутренних системах мониторинга состава существующих

каналов сбыта (СКМ 2.0), диагностике зависимых и дочерних обществ (ДЗО) и оптимизации региональных отделений.

2. Оптимизация портфеля недвижимости. Цель – более эффективное использование мощностей на существующих площадках компании. Это также включает аренду и продажу непрофильных активов (например, складских комплексах, развлекательных центрах и т. д.).

3. Программа энергоэффективности. Она включает более 30 инициатив по оптимизации потребления и поддержке работы объектов, использующих топливо и энергетические ресурсы. Например, энергораспределитель будет переведен на оптимальный тариф. Другие меры включают уточнение профиля объектов, модернизацию энергочувствительных объектов и оптимизацию тепловых ресурсов и горюче-смазочных материалов.

4. Автоматизация и цифровизация процессов. Внедрение ИТ-решений для снижения операционных затрат: электронная система документооборота, системы управления рабочими столами, CRM и ERP-системы, а также автоматизированный бухгалтерский учет. Например, использование голосовых помощников для телефонной связи, что снижает затраты на персонал и обслуживание. [24]

5. Оптимизация оборудования и линий связи. Это включает в себя транспортировку и хранение технического оборудования, обновление и ремонт оборудования, оптимизацию размещения производственных площадок, модернизацию техникой и снижение себестоимость единицы продукции. Компания должна отказаться от восстановления собственными силами абонентского оборудования бывшего в употреблении и привлечь стороннего подрядчика. Это повышает качество отремонтированного оборудования и снижает затраты на приобретение нового абонентского оборудования.

6. Развитие производственной системы (ПСР). Эта система предоставит дополнительную информацию в процессе работы. Компания работает в трех областях: системный контроль, бизнес-процессы и корпоративная культура.

Цель ПСР – повышение операционной эффективности и прибыльности без дополнительных затрат ресурсов.

7. Пересмотр договоров с поставщиками. Стратегия перехода на альтернативных поставщиков с более выгодными условиями и консолидация заказов для получения льготных цен за долгосрочное сотрудничество.

8. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью. К примеру, введение единого механизма начисления пени для стимулирования своевременной оплаты клиентами розницы

9. Оптимизация кадровых процессов. Важно проверять точность и качество дублирования функций, а также передачу неосновных функций в распределительный центр, внедрять гибкие формы занятости (например, удаленная работа, неполный рабочий день).

Оптимизация существующих систем охватывает множество элементов, связанных с развитием любой крупной компании, особенно в динамичном секторе телекоммуникаций. Для ПАО «Ростелеком» необходимо контролировать оптимизацию операционных расходов. Их можно сгруппировать по следующим пояснениям:

1. Оптимизация закупочной деятельности и договорных отношений:

- Пересмотр действующих контрактов: анализ условий контрактов поставщиков на «услуги, оборудование и расходные материалы» для выявления новых возможностей. Если есть возможность получить выгодные цены, скидки за объем или более гибкие условия оплаты.

- Централизация закупок: По возможности, создание центрального контактного лица или подразделения по всем общекорпоративным вопросам, что позволит увеличить объемы закупаемой продукции и повысит переговорную позицию со снижением цены закупок.

- Развитие личных компетенций: оценка выполнения необходимых работ или производственных процессов собственными силами без привлечения сторонних исполнителей позволит экономически снизить затраты.

- Стандартизация закупок: внедрение единого стандарта для закупаемого оборудования и услуг, что в свою очередь упростит процесс выбора поставщика и позволит агрегировать спрос.

2. Повышение операционной эффективности бизнес-процессов:

- Автоматизация процессов и роботизация: выявление рутинных операций, подходящих для роботизированной автоматизации процессов (RPA) или других систем автоматизации.

- Оптимизация логистики и управления запасами: улучшение контроля запасов, оптимизация доставки и маршрутов, уменьшение производственных запасов в избытке.

- Улучшение качества обслуживания клиентов: сокращение количества обращений в сервисную службу за счет повышения качества обслуживания и оперативного решения проблем.

- Энергоэффективность: использование энергосберегающих технологий в центрах обработки данных, офисах, на объектах и в инфраструктуре.

3. Оптимизация и активация инфраструктуры:

- Консолидация и модернизация сети: анализ загрузки и эффективности имеющейся сетевой инфраструктуры. Выявление того, что потенциал консолидации существует, но не используется в полной мере, замена устройства и компонентов на более высокой эффективностью.

- Оптимизация энергоэффективности: регулярный мониторинг и контроль обеспечения защиты энергоснабжения всех объектов от перегрузок.

- Эффективное управление недвижимостью: оптимизация офисных площадей, сокращение ненужных площадей и внедрение гибких моделей работы (удаленная работа, коворкинг).

4. Финансовая оптимизация:

- Управление оборотным капиталом: сокращение сроков выполнения оборачиваемости дебиторской задолженности и оптимизация кредиторской задолженности.

- Оптимизация налоговой нагрузки: использование инструментов налогового планирования.

- Контроль переменных расходов: регулярный анализ и контроль затрат, зависящие напрямую от объема производства либо продаж.

Эти меры направлены на достижение баланса между снижением издержек и сохранением качества продукции или услуг, а также на повышение общей операционной эффективности компании.

3.2. Внедрение цифровых технологий и совершенствование управления персоналом как факторы снижения затрат

Использование цифровых технологий и возможностей управления персоналом будет являться ключевым фактором в Ростелекоме для измерения и контроля операционной эффективности компании. Этот процесс является частью комплексной цифровой трансформации, затрагивающей как бизнес-процессы, так и подходы к управлению персоналом.

Цифровая трансформация в Ростелекоме в первую очередь касается формальных бизнес-процессов, внутренних технологий, облачных технологий и автоматизации. К 2025 году более 80% бизнес-процессов компании были оцифрованы, тем самым документооборот был интегрирован в ИТ-систему[24]. Затраты на бумажные документы сокращены и их можно создавать и читать в цифровом виде. Это повышает прозрачность рабочих процессов и операций. Следует и дальше работать в данном направлении.

Искусственный интеллект (ИИ) играет центральную роль в различных областях контроля, включая обслуживание клиентов, лидогенерацию и оптимизацию внутренних процессов. К примеру, системы ИИ для создания таргетированных персональных предложений и лидогенерации позволят компании получать годовую прибыль в размере 5 миллиардов рублей. Контакт-центр использует цифровые экосистемы с модулями компьютерной аналитики, ботами (голосовыми и чат-ботами) и системами управления сигналами автоматизируют рутинные процессы, повышают

производительность труда сотрудников и помогают лучше понимать клиентов и их отзывы.

Облачные технологии также обеспечат защиту от потери данных и снизят затраты. Переход на облачные сервисы позволит компании сократить инвестиции в ИТ-инфраструктуру, что приведет к большей эффективности в энергоснабжении, обслуживании оборудования и информационной безопасности. Ростелекому стоит разработать различные облачные решения для оптимизации внутренних процессов и предотвратить отток клиентов.

Автоматизацию также стоит применить в различных областях, включая управление персоналом. Например, одна из систем автоматизирует рутинные задачи (отправка напоминаний, создание документов в рамках административных процессов).

Цифровая трансформация Ростелекома в первую очередь будет ориентирована на человеческий капитал: развитие цифровых навыков, внутренние переводы и миграция персонала, а также новые подходы к развитию культуры человеческого капитала и организации труда.

Система IQHR — это автоматизированная система поддержки сотрудников. Электронный документооборот в рамках пакета «Умный подбор» сочетает традиционную автоматизацию с цифровыми элементами. Технология также служит для анализа результатов, прогнозирования потребностей в кадрах и оптимизации коммуникации с кандидатами. Время и ресурсы должны быть выделены на подбор персонала на начальном этапе процесса.[25]

Программы управления талантами должна быть разработана для формирования кадров с высоким потенциалом развития. Участники программы вносятся в оперативный кадровый резерв по замещению вакантных должностей руководителя, для них разрабатываются индивидуальные планы. Это позволит эффективно развивать потенциал и уменьшить затраты на поиск кандидатов извне на позицию руководства.

Компания должна активно применять «внутреннюю биржу труда, которая помогает более гибко перераспределять ресурсы персонала внутри организации, уменьшая необходимость найма новых сотрудников.

Обучение и переобучение сотрудников- должно являться ключевыми элементами стратегии развития персонала. Это позволит сотрудникам адаптироваться к новым технологиям бизнес-процессов, высококачественному производству и сложным задачам, уменьшая ошибки из-за недостаточной квалификации.

Совершенствование корпоративной культуры и модели взаимодействия оказывают значительное влияние на производительность труда сотрудников. Технологическое развитие, ориентированное на технологии, их совершенствование и снижение текучести кадров, напрямую приводит к снижению затрат на подбор и обучение персонала.

Наука, цифровые технологии и управление человеческими ресурсами: сочетание цифровых инструментов и передовых методов управления персоналом создает значительный двойной эффект. Например, платформа RTK Neural Gateway, доступная с 2023 года, использует нейронную сеть для генерации и отображения текста, анализа документов и интеллектуального поиска в журналах. Это повышает производительность сотрудников, поскольку сократится время на рутинные задачи и позволит быстро принимать решения. [25]

Цифровые технологии и эффективное управление человеческими ресурсами имеет важное значение. В связи с чем предлагается:

1. Внедрение цифровых технологий:

- Автоматизация обслуживания клиентов:

-Чат-боты и виртуальные помощники: разработка интеллектуальных чат-ботов в автоматизированные системы, подписки, предоставление информации и т. д., обработка запросов. Данное снижает нагрузку на операторов контакт- центров, сокращает время ожидания для клиентов и уменьшает затраты на персонал.

- Системы самообслуживания: разработка и продвижение мобильных приложений для клиентских аккаунтов с расширенными функциями самообслуживания (изменение тарифов, запросы на обслуживание, просмотр, детализация и оплата).

- Аналитика на основе ИИ: использование искусственного интеллекта в аналитике позволяет анализировать историю клиента, выявить причину обращения, а также проактивно решить задачи и устранить проблемы.

- Цифровизация внутренних процессов:

- Роботизированная автоматизация процессов (RPA): Использование программных роботов для автоматизации рутинных процессов бэк-офиса (обработка документов, ввод данных, отчетность, сверка данных). RPA может использоваться во многих областях, например, в бухгалтерском учете, управлении персоналом, юриспруденции и технической поддержке.

- Управление цифровой инфраструктурой: внедрение датчиков IoT и систем мониторинга для удаленного управления сетевыми устройствами, прогнозирования сбоев и оптимизации технического оборудования. Это способствует сократить выезды команды высококвалифицированных специалистов, обеспечивает доступность и минимизирует время простоя.

- Цифровые платформы для управления проектами и задачами: внедрение современных систем управления проектами автоматизирует задачи и контролирует сроки их выполнения, что приводит к повышению эффективности деятельности команды и снижению затрат на управление.

- Облачные технологии: перенос функций активации и хранения данных в облако, позволяет снижать затраты на собственную ИТ-инфраструктуру, обеспечивая гибкость и масштабируемость.

- Управление цепочками поставок и складскими запасами:

- Системы прогнозирования спроса: использование аналитики машинного обучения для точного прогнозирования потребности в оборудовании и материалах. Это позволяет оптимизировать поставки, управление запасами и избегать дефицита.

- Цифровизация логистики: внедрение системы управления транспортом (TMS) для оптимизации транспортных средств, мониторинга расхода топлива и повышения эффективности работы автопарка.

2. Совершенствование управления персоналом:

- Оптимизация штатной численности и структуры:

- Анализ эффективности сотрудников: регулярный мониторинг производительности персонала для оптимизации (например, перераспределение задач, консолидация должностей).

- Аутсорсинг вспомогательных видов деятельности: аутсорсинг деятельности (например, уборка, охрана, транспортные услуги) специализированным компаниям может принести большую экономическую выгоду, поскольку цель состоит в использовании наилучших доступных ресурсов.

- Гибкий график работы: внедрение гибкого графика работы и работы из дома, проектного найма позволяет сократить затраты на офисы, коммунальные услуги и административные нужды.

- Повышение производительности труда:

- Профессиональное развитие: инвестиции в личностное развитие, особенно в цифровые навыки, повышают уровень знаний и приводят к снижению потерь производительности. Важна разработка систем стимулирования, основанных на производительности и эффективности производства.

- Культура постоянных улучшений: развитие корпоративной культуры, в которой сотрудников поощряют за предложения по оптимизации процессов и снижению затрат.

- Управление талантами и снижение текучести:

- Эффективный подбор персонала: затраты могут быть сокращены на подбор и адаптацию новых работников за счет повышения качества подбора и снижения текучести кадров.

- Программы удержания сотрудников: создание благоприятных условий труда и возможностей для профессионального развития. Важно отмечать квалифицированных сотрудников, что способствует их удержанию.

Таким образом, снизить операционные затраты компании «Ростелеком» позволит: цифровая трансформация и совершенствование управления персоналом, посредством автоматизации процессов, оптимизации кадровых процессов, управлении производством и эффективном использовании человеческих ресурсов. Это также имеет решающее значение для конкурентоспособности компании на рынке[25].

3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий и анализ рисков

Для принятия обоснованных управленческих решений важно провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий и выявить основные риски при его реализации.

Оценка экономической целесообразности мероприятий представлена ниже:

Количественная оценка:

- Внедрение чат-бота для поддержки клиентов:

Инвестиции: разработка, интеграция, обучение – 5 миллионов рублей.

Ежегодные затраты: снижение операционных расходов контакт-центра на 10% (за счет сокращения числа сотрудников, обрабатывающих типичные запросы) – 20 миллионов рублей.

Срок окупаемости: 5 миллионов рублей / 20 миллионов рублей = 0,25 года (3 месяца).

- RPA для автоматизации обработки счетов-фактур:

Инвестиции: лицензии на программное обеспечение, разработка работа – 3 миллиона рублей.

Ежегодные затраты: сокращение рабочего времени (эквивалентно 5 штатным должностям) – 6 миллионов рублей.

Срок окупаемости: 3 миллиона рублей / 6 миллионов рублей = 0,5 года (6 месяцев).

При внедрении изменений, особенно связанных с цифровыми технологиями и оптимизацией рабочей силы, возникают определенные риски, которые необходимо выявлять и минимизировать. Ключевые категории рисков:

1. Технологические риски:

- Сбои новых систем: риск ошибок, сбоев системы и неисправностей внедренных цифровых решений.

- Проблемы интеграции: трудности интеграции новых систем в существующую ИТ-инфраструктуру.

- Кибербезопасность: повышенный риск утечки данных или несанкционированного доступа при внедрении новых цифровых платформ.

- Недостаточное развитие технологий: риск того, что внедренные технологии устареют раньше запланированного срока.[26]

Меры противодействия: тщательное тестирование, поэтапное внедрение, выбор надежных поставщиков, инвестиции в кибербезопасность и системы резервного копирования.

2. Операционные риски:

- Снижение качества обслуживания: риск того, что автоматизация или оптимизация процессов приведут к сбоям в обслуживании клиентов или внутренних процессах.

- Сопротивление сотрудников изменениям: нежелание сотрудников к новым технологиям или измененным процессам.

- Ошибки внедрения: неправильная конфигурация системы, некорректное внедрение процедур.

- Зависимость от поставщиков: риск, связанный с проблемами у поставщиков программного обеспечения или услуг.

Меры противодействия: пилотные проекты, обучение сотрудников, вовлечение сотрудников в процесс изменений, четкие руководящие принципы процессов и выбор надежных партнеров.

3. Финансовые риски:

- Недостижение запланированной экономии: реальная экономика отличается высокой предсказуемостью.

- Предварительное бюджетирование: затраты на реализацию мероприятия окажутся выше запланированных.

- Непредвиденные расходы: дополнительные расходы, не включенные в первоначальный бюджет.

Меры противодействия: тщательное бизнес-планирование, детальная разбивка всех затрат, резервы на непредвиденные события, регулярный мониторинг бюджета.

4. Кадровые риски:

- Нехватка квалифицированного персонала: трудности с приобретением оборудования или обучением работе с новыми технологиями персонала.

- Увольнение ключевого персонала: риск потери ценных кадров в процессе реструктуризации.

- Моральный риск: уменьшение мотивации и лояльности сотрудников из-за недостаточной прозрачности или изменений в условиях труда.

Меры противодействия: программы обучения и планирование преемственности, открытая коммуникация с сотрудниками, программы мотивации и удержания.

Рекомендации по контролю рисков:

• Создание команд: для руководства крупным проектом оптимизации следует назначить кросс-функциональные команды.

• Регулярный мониторинг и прозрачность: пост-реализационный мониторинг. Необходимо учитывать жизнеспособность проекта, текущее отклонение и риски.

- Адаптируемость и гибкость: быть готовыми адаптировать планы и стратегии, изучать критические ситуации и связанные с ними риски.

- Проактивный контроль рисков: выявление потенциальных рисков на ранних этапах и принятие превентивных мер.

Рассмотрим динамику расходов и финансовых результатов:

Базовые данные (9 месяцев 2025 г.):

- Выручка: 602,3 млрд рублей
- Операционные расходы: 495,7 млрд рублей (темп роста 9,4%)

Прогнозируем, что внедрение предложенных мероприятий поможет снизить темп роста операционных расходов до 5-6 % в 2026-2027 гг. Это важный показатель цели представленных инициатив.

Снижение темпов роста эксплуатационных расходов напрямую приводит к повышению операционной рентабельности. Например, сокращение операционных расходов на 1% соответствует снижению затрат, исходя из показателей 2025 года, на 4,96 млрд рублей ($0,01 * 495,7$ млрд рублей). Данный показатель напрямую увеличит прибыль до налогообложения EBIT и OIBDA, в том числе чистую прибыль после уплаты налогов.

Наилучший метод определения и уточнения OIBDA — это установление конкретных ключевых показателей эффективности (KPI), которые должны присутствовать в структуре операционных расходов. Другими словами, консервативное сокращение операционных расходов на 1% демонстрирует существенное влияние политики. [26]

Рассчитаем влияние на OIBDA и чистую прибыль:

Планируемые операционные расходы в 2025 году составляют 660,96 млрд рублей ($495,7$ млрд рублей / 9 месяцев * 12 месяцев).

- Базовый прогноз на 2026 год (более 9,4%): $660,96$ млрд руб. * 1094 = 723,05 млрд руб.

- Прогноз расходов на 2026 год с мероприятиями (при темпе роста 5,5% – в среднем от 5% до 6%): $660,96$ млрд руб. * 1055 = 697,21 млрд руб.

Экономия в 2026 году: 723,05 млрд руб. – 697,21 млрд руб. = 25,84 млрд руб.

Такой высокий уровень экономической активности улучшил показатель OIBDA. Если брать в расчет 20 % налогов, то влияние на чистую прибыль будет существенно.

Влияние несвободного денежного потока (FCF):

В 2025 году на FCF было оказано давление. Высокопроцентные платежи увеличили чистый долг до 729,7 млрд рублей. Увеличение операционной прибыли OIBDA посредством снижения операционных расходов положительно скажется на FCF.

- Улучшение OIBDA: приводит к увеличению денежного потока от первоначальных инвестиций.

- Сокращение капитальных затрат (CAPEX): за счет целенаправленных мер. Это включает оптимизацию капитальных затрат, что также положительно влияет на свободный денежный поток.

- Огромная производительность основных средств: возможна оптимизация процессов, что приводит к сокращению оборотного капитала.

Высокий уровень FCF:

- Ускорит погашение долга
- Повысит финансовую гибкость.

Реализация предложенной стратегии оптимизации издержек, основанной на цифровизации и более строгом контроле персонала, не должна представлять собой серьезной проблемы для Ростелекома. Ключ к экономическому успеху - оперативные подразделения, обеспечивающие конкурентоспособные цепочки поставок, операционную эффективность и производительность. Оценка экономической эффективности и строгий контроль рисков обеспечат успех этих преобразований[27].

Заключение

Под издержками производства понимают затраты по приобретению и использованию факторов производства, в которые включаются расходы производственного и непроизводственного характера на оплату труда, материалы, проценты по кредитам, изготовление товаров и оказанием услуг или производства работ, в том числе расходы на продажу продукции и продвижение, исключая капитальные вложения.

Основными видами издержек производства являются: общие, постоянные и переменные.

Управление издержками является сложным процессом при котором необходимо результативно использовать ресурсы, планировать и контролировать показатели. Основная цель управления издержками – с помощью экономии на затратах увеличить прибыль предприятия.

Существуют определенные методы, которые позволяют управлять издержками, такие как: директ-костинг, абзорпшн- костинг, стандарт-кост, метод ABC, бенчмаркетинг затрат, метод VСС и др. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, использование которого компания выбирает исходя из своих целей и возможностей.

В рамках данного исследования была изучена деятельность компании ПАО «Ростелеком».

ПАО «Ростелеком»- российская известная компания. Предоставляет услуги местной и дальней телефонной связи, большого доступа в Интернет (1 место в России по количеству абонентов в 2012 году), цифрового телевидения (2 место в России по количеству абонентов в 2018 году), сотовой связи и др. По данным компании, её услугами пользуются более 100 млн жителей России.

Операционные расходы компании «Ростелекома» в 2024 году увеличились на 11 % в сравнении с 2023 годом.

На данный показатель повлияли: расходы на персонал, прочие операционные расходы, отчисления на амортизацию и убытки от обеспечения внеоборотных активов, расходы по услугам операторов связи.

За 9 месяцев 2025 года увеличились операционные расходы на 9,4 % (495,7 млрд руб.). Увеличению показателя способствовали: расходы на персонал, затраты на ремонт, материал и обслуживание, прочие расходы.

По результатам SWOT- анализа ПАО «Ростелеком» было выяснено, что:

Угрозу деятельности предприятию несет нестабильность политики в стране, экономический кризис, низкая покупательская способность населения, большое число конкурентов.

Среди возможностей компании можно выделить: более глубокое проникновение на международный рынок, мировая тенденция к увеличению потребностей в услугах связи, представление разных услуг связи на внутреннем рынке.

При изменении представленных в исследовании характеристик в лучшую сторону, «Ростелеком» будет хорошо развиваться, а его конкурентоспособность увеличиваться, тем самым помогая компании получать большую прибыль и уменьшать затраты организации.

Для ПАО «Ростелеком» необходимо контролировать оптимизацию операционных расходов с помощью:

1. Оптимизации закупочной деятельности и договорных отношений;
2. Повышения операционной эффективности бизнес-процессов;
3. Оптимизации и активации инфраструктуры;
4. Финансовой оптимизации.

Снизить операционные затраты компании «Ростелеком» позволит: цифровая трансформация и совершенствование управления персоналом, посредством автоматизации процессов, оптимизации кадровых процессов, управлении производством и эффективном использовании человеческих

ресурсов. Это также имеет решающее значение для конкурентоспособности компании на рынке.

Прогнозируем, что внедрение предложенных мероприятий поможет снизить темп роста операционных расходов до 5-6 % в 2026-2027 гг. Это важный показатель цели представленных инициатив.

Стоит отметить, что будут существовать определенные риски в реализации мероприятий: технологические, операционные, финансовые и кадровые. Их надо своевременно выявлять, анализировать и минимизировать.

Список использованных источников

1. Финансы организаций (предприятий) : учебник / [Н.В. Колчина и др.] ; под ред. Н.В. Колчиной. – 5-е изд. перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ–ДАНА, 2024. – 407 с.
2. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / [А.Г. Грязнова и др.] ; под общей ред. А.Г. Грязновой. – Москва : Финансы и статистика, 2024. – 1168 с.
3. Скляренко, В.К. В чем разница между затратами, расходами и издержками [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://elitarium.ru/2020/10/30/zatraty_raskhody_izderzhki.html (дата обращения: 25.11.2025).
4. Финансы организаций (предприятий) : учеб. пособие / [О. Б. Веретенникова и др.] ; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2021. – 227 с.
5. Асаул А.Н. Управление затратами и контроллинг : учебник / А.Н. Асаул, М.Г. Квициния ; под ред. д-р. экон. наук, профессора А.Н. Асаула. – Сухум, 2023. – 290 с.
6. Давлетбаева Л.Ф. Жизненный цикл товара / Л.Ф. Давлетбаева // Вестник ОГУ. – № 13 (119). – 2020. – С. 26 – 30.
7. Кузьмина М.С. Управление затратами предприятия (организации) : учебное пособие / М.С. Кузьмина, Б.Ж. Акимова. – Москва : КНОРУС, 2024. – 320 с.
8. Фетисова О.А. Понятие метода учета затрат и метода калькулирования себестоимости продукции / О.А. Фетисова // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2021. – № 26. – С. 135-139.
9. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации) : учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф Сейко. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. – 370 с.

10. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк – Киев : Ника–Центр, 2020. – 355 с.
11. Лыжина Н.В. Управление затратами предприятия : учебное пособие / Н.В. Лыжина, Р.М. Уханова. – Казань : КНИТУ, 2020. – 152 с.
12. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В.Б. Ивашкевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.
13. Экономика и управление на предприятии : учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев и др.; под ред. д.э.н., проф. А.П. Агаркова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. – 400 с.
14. Щеголева А.С. Современные методы учета и управления затратами в условиях промышленных предприятий / А.С. Щеголева, В.А. Хвостикова // Экономинфо. Экономика предприятия. – № 22. – 2024. – С. 37-39.
15. Хегай Ю.А. Управление затратами : учебное пособие / Ю.А. Хегай, З.А. Васильева. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2020. – 230 с.
16. Фетисова О.А. Понятие метода учета затрат и метода калькулирования себестоимости продукции / О.А. Фетисова // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2021. – № 26. – С. 135-139.
17. Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] Точка доступа: <https://msk.rt.ru> (Дата обращения: 25.11.2025)
18. Макаева, К. И. Оценка телекоммуникационной компанией ПАО «Ростелеком» / К. И. Макаева, Н. О. Лиджиева, Г. А. Чиданова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 27.2 (131.2). — С.
19. Финансовые результаты «Ростелеком» [Электронный ресурс] Точка доступа: <https://www.aton.ru> (Дата обращения: 25.11.2025)
20. Друри, К. Управленческий и производственный учет : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 735 с.

21. Стратегия Ростелекома [Электронный ресурс]. Точка доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Стратегия_Ростелекома (Дата обращения: 01.03.2026)
22. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА - М, 2016. – С.240.
23. Цифровая трансформация. Президент ПАО "Ростелеком" Михаил Осеевский о ребрендинге, 5G и телемедицине [Электронный ресурс]. Точка доступа: https://www.dp.ru/a/2024/10/08/Cifrovaja_transformacija (Дата обращения: 01.03.2026)
24. Цифровая ИИ- трансформация: как «Ростелеком» меняет правила игры на российском ИТ-Рынке [Электронный ресурс] Точка доступа: <https://cipr.ru/news/czifrovaya-ii-transformacziya-kak-rostelekom-menyaet-pravila-igry-na-rossijskom-it-rynke/> (Дата обращения: 01.03.2026)
25. Экономический анализ: Учебник для вузов/ под ред. Л.Т. Гиляровской. – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА 2023. 615 с.
26. Щеголева А.С. Современные методы учета и управления затратами в условиях промышленных предприятий / А.С. Щеголева, В.А. Хвостикова // Экономинфо. Экономика предприятия. – № 22. – 2024. – С. 37-39.
27. Соколов Я.В., Соколов В.Я. История бухгалтерского учета : учебник / Я.В. Соколов, В.Я. Соколов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2021. – 288 с.
28. Мазаева П.С. Сущность затрат и их классификация на промышленном предприятии / П.С. Мазаева // Инновационная наука: международный научный журнал. – 2024. – №9 (9). – С. 175-177.