

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность  
очной формы обучения, группы 09001412  
Цыгулевой Анны Владимировны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Лыщикова Ю.В.

Рецензент  
Доцент кафедры менеджмента и  
внешнеэкономической  
деятельности ФГБОУ ВО  
«Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова»,  
канд. экон. наук, доцент  
Ю.Н. Божков

БЕЛГОРОД 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА.....	5
1.1 Содержание и виды экономической безопасности предприятия.....	5
1.2 Методические подходы к оценке экономической безопасности организации.....	13
1.3 Нормативно-правовое обеспечение экономической безопасности хозяйствующего субъекта и роль государства.....	25
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2 Оценка экономической безопасности корпорации.....	37
2.3 Анализ системы обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта.....	47
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	53
3.1 Система управления рисками на предприятии .....	53
3.2 Бизнес-модель развития ПАО «Ростелеком» как цифрового партнера для населения, бизнеса и государства .....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

Для хозяйствующих субъектов оценка экономической безопасности важна, в первую очередь, потому что их активно задействованный потенциал является определяющим стабилизирующим фактором антикризисного развития, гарантом экономического роста и поддержания экономической независимости и безопасности страны.

Актуальность данной темы заключается в том, что проблемы собственной экономической безопасности возникают перед каждым предприятием не только в кризисные периоды, но и при работе в стабильной экономической среде, комплекс решаемых при этом целевых задач имеет существенное различие. Бизнес в России отличается сложностью, постоянным состоянием борьбы и острой конкуренции фирм. Устойчивые «правила» не существуют ни для партнеров, ни, в определенной степени, для государства.

Предприятия вынуждены постоянно приспосабливаться к несовершенству законодательной базы, недостатку квалифицированных работников, изношенности производственного оборудования, дефициту оборотных средств, жесткой денежной и налоговой политике государства, неплатежеспособности партнеров и пр. Неполная загрузка мощностей, а потому и неэффективное их использование, а тем более разрушение созданного потенциала предприятия представляют угрозу экономическим, материальным основам жизнедеятельности коллектива и общества, для поддержания которых он создавался и развивался. Ни одно предприятие не может ощущать себя в экономической безопасности, если его продукция не востребована рынком; ни одно предприятие, производящее средства производства, не может ощущать себя в безопасности, если происходит длительный спад в технологическом развитии страны.

Объектом исследования является корпорация с государственным участием, крупнейший в России провайдер цифровых услуг и решений ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования является система обеспечения экономической безопасности ПАО «Ростелеком» и влияние на нее государства.

Целью данной работы является определение роли государства в обеспечении экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- 1) Исследовать теоретические основы экономической безопасности предприятия и обобщить методические подходы к её оценке;
- 2) Проанализировать нормативно-правовую базу, обеспечивающую экономическую безопасность организации;
- 3) Дать организационно-экономическую характеристику и оценить уровень экономической безопасности ПАО «Ростелеком»;
- 4) Провести анализ системы обеспечения экономической безопасности исследуемого предприятия;
- 5) Предложить мероприятия по совершенствованию системы экономической безопасности ПАО «Ростелеком».

Теоретической основой для написания выпускной квалификационной работы послужили труды Архипова А., Богданова И.Я., Валиевой С.Э., Гусева С.А., Ермаковой Э.Р., Иванова В.В., Караниной Е.В., Кирильчук С.П., Морозовой А.М., Одинцова А.А., Постреловой А.В., Рябчук П.Г., Санниковой И.Н., Смирнова П.А., Тепман Л.Н., Фирсовой А.А. и др.

Методологической базой исследования послужили контент-анализ литературных источников по проблемам обеспечения экономической безопасности, анализ локальных нормативно-правовых актов и бухгалтерской отчетности организации, методы сравнительного анализа, обобщения, систематизации и классификации, статистические методы исследования экономической конъюнктуры и др.

Эмпирическую основу исследования составили: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств ПАО «Ростелеком», внутренние документы ПАО «Ростелеком (Устав, Этический Кодекс, Кодекс корпоративного управления и др.), а также различные нормативно-правовые акты Российской Федерации.

Результаты исследования были представлены на научно-практических конференциях и изложены в публикациях:

- Всероссийская научно-практическая конференция «Институционально-правовое обеспечение экономических интересов в условиях санкций», Краснодар, 2018 г. (Цыгулева, А.В. Роль государства в обеспечении экономической безопасности хозяйствующего субъекта / А.В. Цыгулева, Ю.В. Лыщикова. Сборник статей всероссийской научно-практической конференции. Под ред. И.В. Петрова, Е.Л. Симатовой. 2018.– С. 116-121);

- II Международная научно-практическая конференция «Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности», Белгород, 2019 г. (Цыгулева, А.В. Методические подходы к оценке экономической безопасности организации / А.В. Цыгулева, Ю.В. Лыщикова. Сборник научных трудов II междунар. науч.-практ. конф., (г. Белгород, 18 апреля 2019 г.) / под науч. ред. проф. Е.А. Стрябковой, доц. А.М. Кулик. – Белгород : ООО «ЭПИЦЕНТР», 2019. - С.360-363.).

Структура выпускной квалификационной работы включает: введение, 3 главы, заключение, библиографический список использованной литературы и приложения.

Во введении обозначена актуальность выпускной квалификационной работы, указаны цели и соответствующие задачи, а также теоретическая, методологическая и эмпирическая базы исследования.

В первой главе «Теоретические основы обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта» раскрывается понятие и содержание экономической безопасности в целом, так и экономической безопасности

предприятия. Рассмотрены методические подходы к оценке экономической безопасности предприятия с указанием соответствующих показателей и критериев. Исследуется также и нормативно-правовая база, в той или иной мере регулирующая деятельность хозяйствующих субъектов.

Вторая глава «Исследование экономической безопасности ПАО «Ростелеком» содержит организационно-экономическую характеристику исследуемой организации. Проведен анализ системы обеспечения экономической безопасности ПАО «Ростелеком» на основании методики, предложенной в пункте 1.2 данной работы. Также рассмотрены внутренние нормативные документы.

В третьей главе «Совершенствование обеспечения экономической безопасности ПАО «Ростелеком» рассмотрена система управления рисками, а также построена бизнес-модель организации как цифрового партнера населения, бизнеса, государства.

В заключении собраны выводы, основанные на результатах исследования теоретического материала и проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

## 1.1 Содержание и виды экономической безопасности предприятия

В современном контексте экономическая безопасность проявляется на двух базовых уровнях: государства и предприятия. Первый уровень представляет экономическую безопасность как комплексную систему обеспечения эффективного функционирования государственного образования, защищающую финансово-экономическую и политико-правовую сферы, гарантирующую продовольственную самодостаточность, стабильность и надежность работы ключевых институтов жизни общества. Другой уровень – предприятие – обособленный структурный элемент работы хозяйствующего субъекта, нацеленный за защиту всей совокупности его активов и прочих систем функционирования организации.

Для того чтобы определить сущность понятия «экономическая безопасность предприятия», необходимо для начала рассмотреть соответствующую терминологию. Гражданский Кодекс РФ рассматривает предприятие как имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью, но в его состав входят все виды имущества, необходимые для нормальной деятельности: земельные участки, здания, сооружения, продукция, товарные знаки и т.д. [1] При этом под организацией обычно понимают сложное производственное образование, сформированное из производственно-самостоятельных, но объединённых общим руководством, предприятий.

Понятие «хозяйствующий субъект» имеет следующее значение: коммерческая организация (некоммерческая организация), осуществляющая деятельность, приносящую ей доход, индивидуальный предприниматель, иное физическое лицо, не зарегистрированное в качестве индивидуального

предпринимателя, но осуществляющее профессиональную деятельность, приносящую доход, в соответствии с федеральными законами на основании государственной регистрации и (или) лицензии, а также в силу членства в саморегулируемой организации [2]. Тогда, финансово-хозяйственная деятельность предприятия – это совокупность действий по производству и продаже товаров, услуг, продукции с использованием ограниченного объема финансовых ресурсов. Под безопасностью принято понимать состояние защищенности личности, общества, государства от внешних и внутренних угроз [3].

В литературе присутствует широкий спектр мнений относительно трактовки понятия «экономическая безопасность». Например, Л.И. Абалкин представляет экономическую безопасность как совокупность условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики, её стабильность и устойчивость, способность к постоянному обновлению и саморазвитию. В тоже время, А.Д. Архипов, А.Е. Городецкий рассматривают экономическую безопасность как способность экономики обеспечивать эффективное удовлетворение общественных потребностей на межнациональном и международном уровне [34, с.19-20].

В.К. Сенчагов считает, что сущность экономической безопасности — это состояние экономики и институтов власти, при котором обеспечиваются гарантированная защита национальных интересов. Это состояние гарантирует социально направленное развитие страны в целом, достаточный оборонный потенциал даже при наиболее неблагоприятных условиях развития внутренних и внешних процессов. Отсюда вытекает, что «экономическая безопасность – это не только защищенность национальных интересов, но и готовность и способность институтов власти создавать механизмы реализации и защиты национальных интересов развития отечественной экономики, поддержания социально-политической стабильности общества». А. Колосов рассматривает экономическую безопасность как состояние защищенности от негативных воздействий и



нанесения вреда хозяйственной деятельности. По его мнению, «безопасность как экономическая категория предполагает поддержание экономики на том уровне развития, который обеспечивал бы нормальную жизнедеятельность населения, в частности, его занятость, возможности дальнейшего экономического роста, поддержание в рабочем состоянии всех систем, необходимых для успешного развития и создания условий жизни населения» [32, с. 7-8].

Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года рассматривает экономическую безопасность как состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации [4].

В зависимости от угроз, экономическая безопасность включает в себя отдельные виды безопасности, представленные на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 – Виды экономической безопасности в зависимости от угроз безопасности предприятия

Успех предпринимательской деятельности определяется множеством факторов. Это ресурсы, производственные средства и кадры. Все это

является отдельными направлениями, каждое из которых нужно контролировать. Контроль над безопасностью является одной из мер поддержания эффективности работы компании. Рассмотрим составляющие экономической безопасности предприятия более подробно.

Под кадровой безопасностью организации обычно подразумевают меры по предотвращению возможных угроз со стороны работников организации. Персонал оказывает непосредственное влияние на деятельность компании, поэтому важно отслеживать исходящие реальные и потенциальные угрозы. При этом, вред может принести как один сотрудник, так и весь коллектив. Например, конкретный работник может быть связан с созданием конфликтных ситуаций, нанесением вреда репутации компании или хищением. Угрозы, исходящие от коллектива, могут быть следующими: открытое игнорирование корпоративных норм и ценностей; незаконные забастовки; саботаж решений; неподчинение требованиям и т.д.

Проведение эффективной работы по выявлению и предупреждению угроз кадровой безопасности является задачей менеджера. Угрозы кадровой безопасности организации делятся на внешние и внутренние (см. рисунок 1.2). Внутренние угрозы подразумевают действия работников, которые могут принести вред организации. Внешние – не зависят от персонала, но приносят компании ущерб.

Кадровая безопасность определяется следующими факторами:

- 1) Найм. Представляет собой перечень мер безопасности при найме работников в организацию. Менеджер также должен формировать прогноз благонадежности. Процедура найма на работу подразделяется на эти этапы: поиск специалистов, отбор соискателей, документальное оформление сотрудника. Руководитель также отвечает за продолжительность испытательного срока, адаптацию работников на новом месте. Меры безопасности также включают в себя подготовку аттестации, планирование образовательной программы.

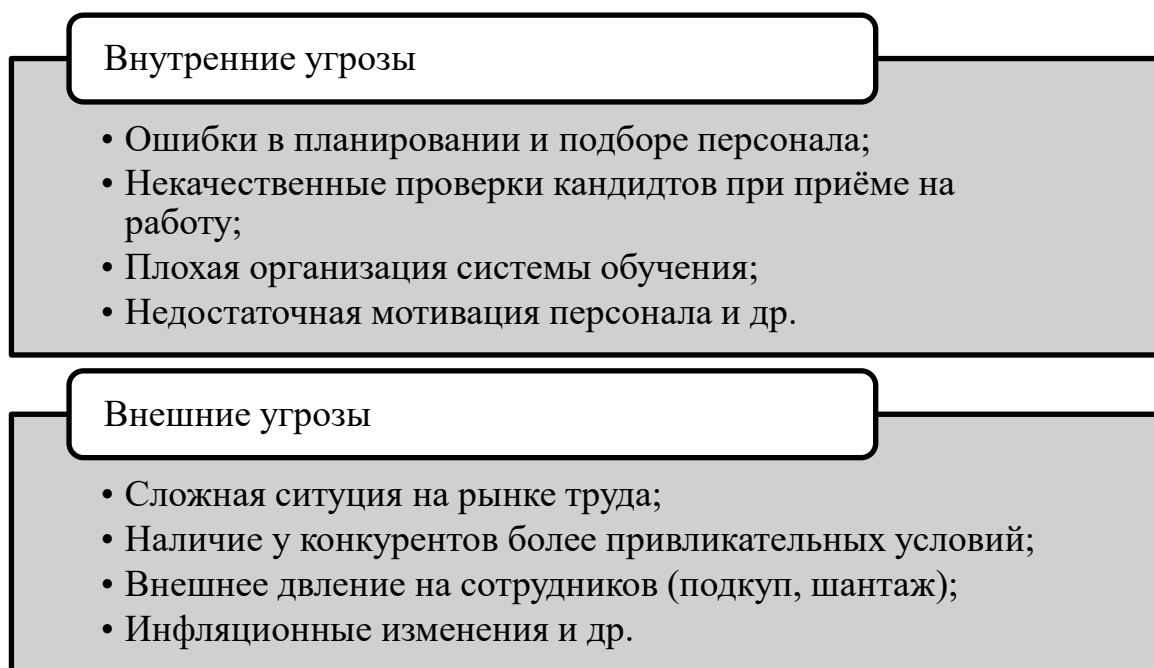


Рисунок 1.2 – Внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности предприятия

1) Лояльность. Представляет собой комплекс мер по созданию благоприятного настроения сотрудников по отношению к организации и руководителю. От обстановки в компании зависит инициатива сотрудников, их мотивация к деятельности. Мотивированные специалисты больше вкладываются в труд, с большей старательностью относятся к решению задач.

2) Контроль. Это комплекс мер управления: создание регламентов, ограничений и правил. Проверка их исполнения. Создание систем объективной оценки. Контроль нужен для ликвидации потенциальных опасностей. За него отвечает, как правило, служба безопасности.

Таким образом, для обеспечения эффективного функционирования механизма кадровой безопасности и ее укрепление нужно: сочетать материальные вложения в персонал с моральными; создавать безопасные и хорошие условия для работы персонала; создавать условия для карьерного роста персонала; создать на предприятиях подразделения кадровой безопасности; осуществлять на каждом предприятии стратегическое

кадровое планирование; согласовывать рыночные условия, развитие бизнеса и интересы сотрудников предприятия и т.п. [39, с.215]

Технико-технологическая безопасность является одной из составляющих экономической безопасности предприятия, поэтому уровень её обеспечения позволяет добиться наиболее эффективного функционирования предприятия. Технико-технологическая безопасность предприятия представляет собой степень соответствия применяемых на предприятии технологий лучшим мировым аналогам по оптимизации расходов [48, с.46].

Для обеспечения технико-технологической безопасности предприятия считается правильным применять целый комплекс мер, таких как:

- 1) реализация мер противодействия всем видам шпионажа;
- 2) предупреждение переманивания сотрудников предприятия, обладающих конфиденциальной информацией;
- 3) всестороннее изучение деловых партнеров и конкурентов;
- 4) своевременное выявление и адекватное реагирование на дезинформационные мероприятия;
- 5) разработка и совершенствование правовых актов предприятия, направленных на обеспечение его безопасности;
- 6) реализация мер по защите коммерческой и иной информации;
- 7) реализация мер по защите интеллектуальной собственности;
- 8) выявление негативных тенденций среди персонала предприятия, информирование о них руководства предприятия и разработка соответствующих рекомендаций;
- 9) организация взаимодействия с правоохранительными и контрольными органами в целях предупреждения и пресечения правонарушений, направленных против интересов предприятия;
- 10) возмещение материального и морального ущерба, нанесенного предприятию в результате неправомерных действий организаций и отдельных лиц [35, с. 79-80].

Финансовая безопасность также является одним из элементов экономической безопасности предприятия. Существует множество научных подходов к определению данной категории, которые представлены на рисунке 1.3. [20, с. 1722]

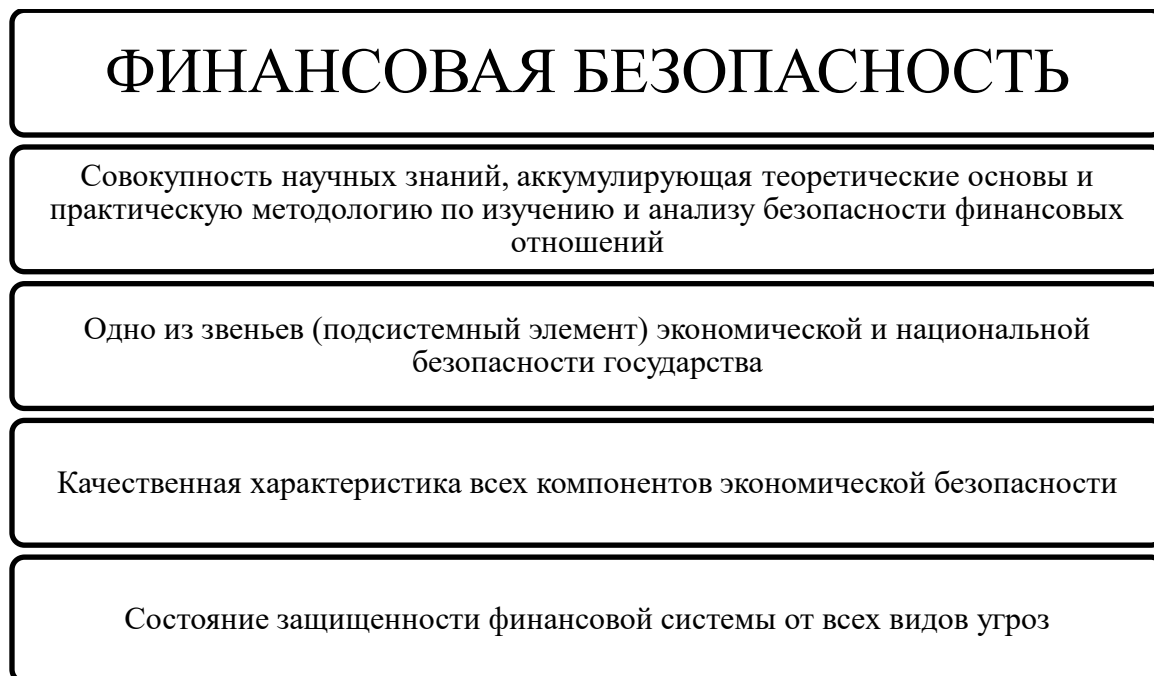


Рисунок 1.3 – Подходы к рассмотрению категории «финансовая безопасность»

Финансовая безопасность предприятия показывает состояние его финансовой защиты от фактических и возможных угроз внешнего и внутреннего характера, определяемый количественными и качественными факторами финансового состояния организации. При этом учитывается формирование системы важных финансовых интересов и создание комплекса необходимых финансовых оснований динамичного роста и развития в краткосрочном и долгосрочном периоде при условии систематического мониторинга финансовой безопасности и формирования комплекса превентивных и контрольных мероприятий.

Сегодня одной из важных проблем процесса информатизации является хакерство в информационных системах, что наносит прямые материальные убытки как разработчикам информационных технологий, так и их пользователям. Роль сетевой информации в развитии современного

национального хозяйства растет. Поэтому важным условием эффективной деятельности предприятий является достижение их информационной безопасности [28, с.98].

Помимо вышеуказанных, современные ученые выделяют ряд других видов экономической безопасности:

1) Интеллектуальная безопасность представляет собой сохранение и развитие интеллектуального потенциала предприятия. Главное условие обеспечения – способность противостоять угрозам, при которых предприятие может понести существенные убытки, снижение темпов своего развития и уменьшения капитала.

2) Социальная безопасность предприятия имеет целью не только его развитие и реализацию интересов, но и удовлетворения материальных и нематериальных потребностей работников.

3) Юридическая составляющая – всестороннее правовое обеспечение деятельности предприятия, соблюдение действующего законодательства, правовая защищенность всех аспектов деятельности предприятия.

4) Экологическая составляющая – соблюдение сложившихся экологических норм, уменьшение потерь от загрязнения окружающей среды и разрушительного влияния результатов производственно-хозяйственной деятельности на состояние окружающей среды.

5) Силовая составляющая – заключается в защите материальных ресурсов хозяйствующего субъекта, коммерческих интересов и обеспечении безопасности сотрудников.

6) Энергетическая составляющая – направлена на обеспечение эффективного использования энергоресурсов в соответствии с изменениями влияния внешних и внутренних факторов. К внешним факторам, определяющим уровень энергетической безопасности, относятся повышение цен на энергоресурсы и низкий уровень платёжеспособности предприятия. Внутренние факторы, прежде всего, неэффективная организация

производства, высокий уровень износа средств производства и недостаточный уровень квалификации персонала.

Таким образом, экономическая безопасность предприятия как правило рассматривается как главная качественная характеристика экономической системы, которая определяет её способность поддерживать условия для эффективной деятельности, устойчивое обеспечение ресурсами, а также последовательную реализацию финансово-хозяйственных интересов. Для хозяйствующего субъекта оценка экономической безопасности важна, в первую очередь, из-за активно задействованного потенциала, который является определяющим стабилизирующим фактором антикризисного развития, гарантом экономического роста и поддержания экономической независимости и безопасности страны. Под экономической безопасностью предприятия (хозяйствующего субъекта) следует понимать защищенность его научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от прямых (активных) или косвенных (пассивных) экономических угроз, например, связанных с неэффективной научно-промышленной политикой государства или формированием неблагоприятной внешней среды, и способность к его воспроизводству.

## 1.2 Методические подходы к оценке экономической безопасности организации

В настоящее время для любого хозяйствующего субъекта важной задачей является достижение высокого уровня эффективности деятельности и конкурентоспособности на рынке, а также увеличение репутации перед потенциальными инвесторами, деловыми партнерами, работниками и потребителями. Для достижения таких целей, организации вынуждены адаптироваться к постоянно меняющимся рыночным условиям, оперативно реагировать на изменения, предупреждать угрозы или противостоять им. Вовремя выявленные угрозы и эффективная борьба с ними позволяют

хозяйствующему субъекту установить высокий уровень защищенности от наступления возможных неблагоприятных условий или негативных последствий. Актуальность проблемы обеспечения экономической безопасности предприятий обусловлена множеством различных угроз, например, таких, как нестабильность экономических процессов, устаревшее оборудование, морально устаревшие технологии, конкуренция, неисполнение договорных обязательств и т. д.

Как мы уже выяснили, экономическая безопасность – состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации [4]. Также оценка экономической безопасности является одним из значимых направлений работы системы экономической безопасности предприятия, что предполагает наличие определенных методических подходов, рассмотренных на рисунке 1.4.

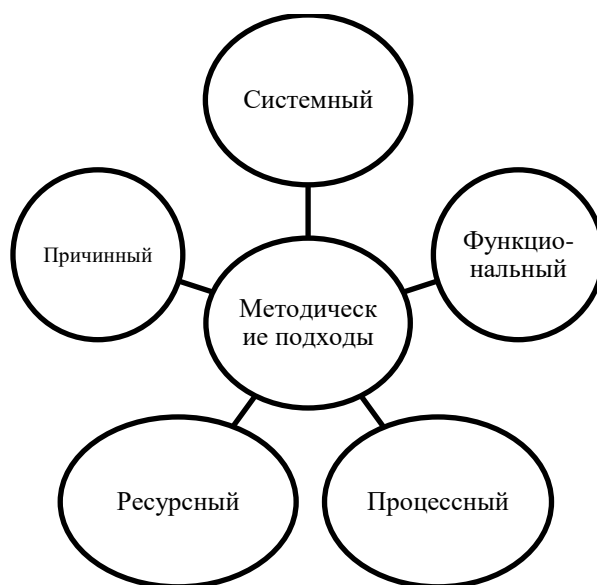


Рисунок 1.4 – Методические подходы к оценке экономической безопасности хозяйствующих субъектов

Разные авторы предлагают разные методологии, поэтому выделим наиболее распространенные. Каждый методический подход рассматривает



экономическую безопасность организации с той или иной стороны, поэтому рассмотрим предложенные варианты более подробно.

Системный подход под экономической безопасностью хозяйствующего субъекта подразумевает эффективное использование имеющихся ресурсов, что обеспечивает стабильное функционирование предприятия на данном этапе времени и в будущем. При этом состояние экономической безопасности рассматривается как реакция организации на факторы внешней и внутренней среды. Следовательно, можно утверждать, что современные особенности становления российской рыночной экономики и масштабы объективно существующих внутренних и внешних угроз выдвигают проблемы экономической безопасности хозяйствующих субъектов (фирм) соответственно на внутренние и внешние авансены социально-экономических отношений, локализованных территорий, преимущественно в границах региональных экономических систем [21, с.41]. Иными словами, на одни и те же изменения, предприятие может реагировать по-разному, поэтому существует много вариантов развития деятельности. При этом последствия могут быть и негативные, и позитивные. Для определения экономической безопасности важное значение имеют пороговые величины, несоблюдение которых приводит к разрушению процесса воспроизводства, отрицательных тенденций в сфере экономической безопасности [25, с.15]. Поэтому системный подход решает такие вопросы, как описание состояния хозяйствующего субъекта; установление пороговых значений (область, в которой состояние организации можно считать безопасным) и т.п.

Функциональный подход представляет экономическую безопасность как совокупность внутренних условий и факторов, защищающих наиболее важные интересы субъекта хозяйствования. Такой подход рассматривает безопасность как комплексное понятие, которое в свою очередь делится на подсистемы: производственная безопасность, информационная, финансовая, технологическая и т.д. Оценка безопасности в данном случае заключается в нахождении частных показателей безопасности, которые могут быть

получены как отклонение фактического текущего значения определенной составляющей деятельности хозяйствующего субъекта от нормативного значения.

Процессный подход к оценке экономической безопасности предполагает характеристику процесса обеспечения безопасности и опирается на понимание экономической безопасности как непрерывного процесса обеспечения на предприятии, находящемся в определенном внешнем окружении и подверженном внутренним изменениям, стабильности его функционирования и созданию возможностей для его развития. В данном случае оценка экономической безопасности сводится фактически к определению эффективности мер по обеспечению безопасности [16, с.299].

Ресурсный подход основывается на анализе сильных сторон предприятия, что в свою очередь обеспечивается использованием доступных ресурсов и способностей. Такой подход определяет экономическую безопасность организации как состояние, при котором использование имеющихся ресурсов обеспечивает хозяйствующему субъекту высокие конкурентные позиции. Необходимо учитывать, что в данном случае экономическая безопасность обеспечивается не наличием ресурсов, а эффективным их использованием. Иными словами, оцениваются ресурсы и то, как они влияют на положение хозяйствующего субъекта на рынке.

Причинный подход понимает экономическую безопасность как систему, влияющих на функционирование хозяйствующего субъекта, факторов извне. Область изучения захватывает внешние факторы, которые могут создавать опасность для деятельности предприятия, а также негативно влиять на реализацию его интересов. Такой подход является относительно новым, поэтому существуют некоторые проблемы, которые необходимо решить:

1. Внешняя среда более разнообразна, а поскольку при причинном подходе изучается именно внешняя среда, то и областей для исследования намного больше. Необходимо выбрать диапазон изучения, потому что

рассматривать всё подряд неэффективно, это потребует больших затрат и даст много лишней информации.

2. Некоторые факторы внешней среды очень тяжело измерить, иногда даже невозможно, что в свою очередь усложняет построение единой системы защиты от угроз.

Уровень экономической безопасности предприятия можно рассчитать при помощи определенных индикаторов. В разных источниках такие показатели различаются, поэтому мы выделим наиболее важные и часто встречающиеся и представим в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Показатели экономической безопасности хозяйствующего субъекта

№пп	Показатели	Составляющие элементы
1	Производственные	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств предприятия;</li> <li>Доля НИОКР в общем объеме работ;</li> <li>Динамика объемов продаж;</li> <li>Оценка конкурентоспособности продукции.</li> </ul>
2	Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовая устойчивость;</li> <li>Ликвидность и платежеспособность;</li> <li>Вероятность несостоятельности (банкротства) организации.</li> </ul>
3	Кадровые (социальные)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кадровый потенциал;</li> <li>Уровень оплаты труда в сравнении со средним уровнем в отрасли или экономике в целом;</li> <li>Уровень задолженности по заработной плате.</li> </ul>

Рассмотрим систему индикаторов оценки экономической безопасности более подробно. Первую группу составляют производственные индикаторы. Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств предприятия, включают:

1) Фондоотдача;

$$F_o = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}} \quad (1)$$

Фондоотдача показывает, сколько продукции (или прибыли) получает организация с каждого 1 рубля имеющихся у нее основных фондов. Коэффициент фондоотдачи не имеет общепринятого нормативного значения. Это объясняется тем, что показатель сильно зависит от отраслевых особенностей, уровня инфляции и переоценки основных средств. Чем выше значение показателя, тем более эффективно используются основные фонды. Это означает, что с каждого рубля основных фондов организация получает больше продукции. Иными словами, на каждый рубль выручки организация затратила меньше основных средств.

2) Фондоемкость;

$$\Phi_e = \frac{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}}{\text{Выручка}} \quad (2)$$

Величина фондоемкости показывает, сколько средств нужно затратить на основные фонды, чтобы получить необходимый объем продукции. Таким образом – фондоемкость показывает, сколько основных фондов приходится на каждый рубль выпущенной продукции. Если использование основных фондов улучшается, то фондоотдача должна повышаться, а фондоемкость – уменьшаться.

3) Фондовооруженность;

$$\Phi_B = \frac{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}}{\text{Численность рабочих}} 100\% \quad (3)$$

Фондовооруженность применяется для характеристики степени оснащенности труда работающих. Фондовооруженность показатель, характеризующий стоимость основных средств, приходящихся на одного работника. Выражается в рублях.

4) Фондорентабельность;

$$\Phi_p = \frac{\text{Прибыль от продажи}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}} * 100\% \quad (4)$$

Для повышения эффективности производства, важно, чтобы был обеспечен опережающий рост производства продукции по сравнению с ростом основных производственных фондов. Рентабельности основных средств показывает эффективность использования основных предприятия.

Доля НИОКР в общем объеме работ показывает какой объем продаж компания инвестирует в исследования.

$$K_{\text{нир}} = \frac{\text{Затраты на НИОКР}}{\text{Объем продаж}} * 100\% \quad (5)$$

Как правило, компании, работающие в наукоемких отраслях, чей успех в большой мере зависит от инновационной активности, имеют более высокий коэффициент затрат на НИОКР, чем другие. Однако снижение коэффициента может быть также связано с сокращением объема продаж (с том числе и в результате снижения себестоимости продукции и роста производительности труда). Поэтому применение данного коэффициента всегда требует дополнительного анализа.

Динамика объемов продаж подразумевает изменение объемов продаж, что представляет комплексное понятие, состоящее из всего объема выручки, который предприятие получило при реализации товара (оказании услуг, выполнения работ) за соответствующий период.

Конкурентоспособность предприятия – это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является определяющим качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка [44, с. 398].

Следующая группа включает финансовые показатели. Финансовая устойчивость является показателем стабильной и эффективной деятельности предприятия, позволяет выяснить, правильно ли организация управляет ресурсами. Одним из показателей финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов.

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используется несколько показателей, которые отражают различные виды источников.

1. Наличие собственных оборотных средств:

$СОС = \text{IIIр.} - \text{Iр.} = \text{капитал и резервы} - \text{внеоборотные активы}$  ( $СОС = \text{с.1300} - \text{с.1100}$ ).

2. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, или функционирующий капитал (КФ).

$КФ = [\text{IIIр.} + \text{IVр.}] - \text{Iр.} = [\text{капитал и резервы} + \text{долгосрочные пассивы}] - \text{внеоборотные активы}$  ( $КФ = \text{с.1300} + \text{с.1410} - \text{с.1100}$ ).

3. Общая величина основных источников формирования запасов (Собственный капитал и долгосрочные кредиты и займы + Краткосрочные кредиты и займы – Внеоборотные активы).

$ВИ = (\text{IIIр.} + \text{IVр.} + \text{краткосрочные кредиты и займы}) - \text{Iр.} = [\text{капитал и резервы} + \text{долгосрочные заемные средства} + \text{краткосрочные заемные обязательства}] - \text{внеоборотные активы}$  ( $ВИ = \text{с.1300} + \text{с.1410} + \text{с.1510} - \text{с.1100}$ ).

Трем показателям наличия источников формирования запасов соответствуют 3 показателя обеспеченности запасов источниками формирования:

1. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств:

$$\pm\Phi^C = СОС - Зп (\pm\Phi^C = \text{с. 1300} - \text{с. 1100} - \text{с. 1210}).$$

2. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов:

$$\pm\Phi^T = K\Phi - 3\pi (\pm\Phi^T = c.1300 + c.1410 - c.1100 - c.1210).$$

3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов:

$$\pm\Phi^O = \text{ВИ} - 3\pi (\pm\Phi^O = c.1300 + c.1410 + c.1510 - c.1100 - c.1210).$$

Ликвидность баланса – это степень покрытия обязательств предприятия активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. Для проведения анализа ликвидности баланса предприятия статьи активов группируют по степени ликвидности – от наиболее быстро превращаемых в деньги к наименее. Пассивы же группируют по срочности оплаты обязательств. Типичная группировка представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Группировка активов и пассивов для проведения анализа ликвидности

Активы			Пассивы		
Название группы	Обозначение	Состав	Название группы	Обозначение	Состав
Наиболее ликвидные активы	A1	с. 1240 +с. 1250	Наиболее срочные обязательства	П1	с. 1520
Быстро реализуемые активы	A2	с. 1230	Краткосрочные пассивы	П2	с. 1510 +с. 1550
Медленно реализуемые активы	A3	с. 1210 + с. 1220 + с. 1260	Долгосрочные пассивы	П3	с. 1400+с. 1530+с. 1540
Трудно реализуемые активы	A4	с. 1100	Постоянные пассивы	П4	с. 1300

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие условия:  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \leq P4$ .

От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность предприятия. Платежеспособность является одним из показателей, характеризующих финансовое положение предприятия, т. е. это возможность вовремя погашать наличными денежными ресурсами свои платежные

обязательства [47, с. 2]. Коэффициенты оценки платежеспособности, а также их пороговые значения представлены в Приложении А.

Непрерывность финансовой деятельности организации заключается в недопущении возникновения неблагоприятных ситуаций для финансового состояния в текущем периоде, а также в стабильной работе компании в будущем. В этой связи, любая организация, работающая на рынке или только пришедшая на него, должна предвидеть её финансовую устойчивость. Финансовая оценка риска банкротства организации позволяет спрогнозировать вероятность наступления кризисной ситуации, а также позволяет организации своевременно принять необходимые бизнес-решения для ее устранения [13, с. 45]. Методики оценки банкротства представлены в Приложении Б.

Следующую группу составляют кадровые (социальные) индикаторы. Под кадровым потенциалом понимается весь численный состав постоянных работников организации, обладающих необходимыми профессиональной подготовкой и квалификацией, а также личностными особенностями для возможного участия в производственном процессе. Кадровый потенциал может рассматриваться в более узком смысле - в качестве временно свободных или резервных трудовых мест, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения. Управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и развитию персонала. Долгосрочный кадровый потенциал включает в себя работников, которые могут решать задачи развития производства. [39, с. 3]

Уровень оплаты труда в сравнении со средним уровнем в отрасли или экономике в целом позволяет определить насколько организация привлекательна для потенциальных сотрудников. Определяется путём соотношения средней заработной платы на предприятии со средней заработной платой других предприятий этой же отрасли, либо страны в целом.



Задолженность по заработной плате создаётся, если работодатель не совершил выплат сотруднику, предусмотренных трудовым договором. Имеется в виду фактически начисленная сумма средств. В эту сумму входит также подоходный налог. Увеличение данной суммы является негативным фактором.

Рассчитав эти показатели по данным определенного предприятия, можно будет сделать вывод об уровне его экономической безопасности. Однако нельзя забывать, что уровень экономической безопасности устанавливается в соответствии с пороговыми значениями. Они представляют собой рамки, в пределах которых деятельность предприятия эффективна.

В настоящее время не сформирован единый подход к определению предельных значений индикаторов экономической безопасности предприятия. Научные коллективы и ученые придерживаются различных точек зрения: некоторые предлагают вводить лишь одно предельное значение по индикатору, другие же предлагают многопороговые системы, где каждому индикатору присваивается от 3 и более пороговых уровней [46, с.5].

Таким образом, значимым условием обеспечения высокого уровня экономической безопасности является своевременное выявление угроз, оказывающих влияние на позиции хозяйствующего субъекта на рынке, а также выбор наиболее эффективных стратегий развития. Для этого необходима сформировавшаяся методологическая база, включающая изучение определенных индикаторов и характеристик деятельности предприятия, анализ которых позволит дать оценку его работе, финансовому развитию, а также уровню финансовой устойчивости. Наличие такой системы позволит осуществлять контроль за производственными процессами, выявлять риски и угрозы, определять сценарии развития и обеспечивать экономическую безопасность организации.

### 1.3. Нормативно-правовое обеспечение экономической безопасности хозяйствующего субъекта и роль государства

В условиях рыночной экономики вопрос об экономической безопасности любой системы, будь то государство, предприятие или общество, довольно актуален. Экономическая безопасность любого хозяйствующего субъекта не может быть обеспечена только лишь собственными силами по разным причинам, поэтому государство в данном вопросе имеет своё место и роль.

Государство является основным институтом экономической и политической системы общества, что позволяет ему занимать определенное место среди хозяйственных агентов. Направления деятельности государства в данной сфере определяют его функции [17, с.59], графически представленные на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Функции государства, выполняемые по отношению к хозяйствующим субъектам

1) Правовая функция регулирует наиболее важные отношения между субъектами хозяйствования, которые требуют государственной охраны;

2) Производственно-технологическая функция определяет эффективный производственный процесс на предприятии, в том числе перераспределяя доходы и ресурсы;

3) Функция защиты конкуренции распространяется на отношения, которые связаны с предупреждением и пресечением монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции (Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ);

4) Стабилизационная функция – действия правительства по обеспечению экономического роста, полной занятости и стабилизации цен;

5) Прогностическая функция выявляет приоритеты экономического развития, которые определяются на основе прогнозирования развития экономики.

Выполняя эти функции, государство контролирует и направляет деятельность участников рынка и их отношения между собой. Чтобы разобраться, каким образом государство оказывает своё влияние, изучим понятие и основные формы хозяйствующих субъектов.

Согласно Федеральному закону №135-ФЗ «О защите конкуренции», хозяйствующим субъектом является коммерческая и (или) некоммерческая организация, индивидуальный предприниматель или физическое лицо, не зарегистрированное как индивидуальный предприниматель, но осуществляющее профессиональную деятельность на основании государственной регистрации и (или) лицензии, а также в силу членства в саморегулируемой организации, осуществляющие деятельность, приносящую доход. На рисунке 1.6 представлены виды организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов согласно действующему Гражданскому Кодексу РФ.

Государство регулирует хозяйствующие субъекты разных организационно-правовых форм посредством нормативно-правовой базы, иными словами, влияет на деятельность предприятий, их безопасность и отношения между собой.

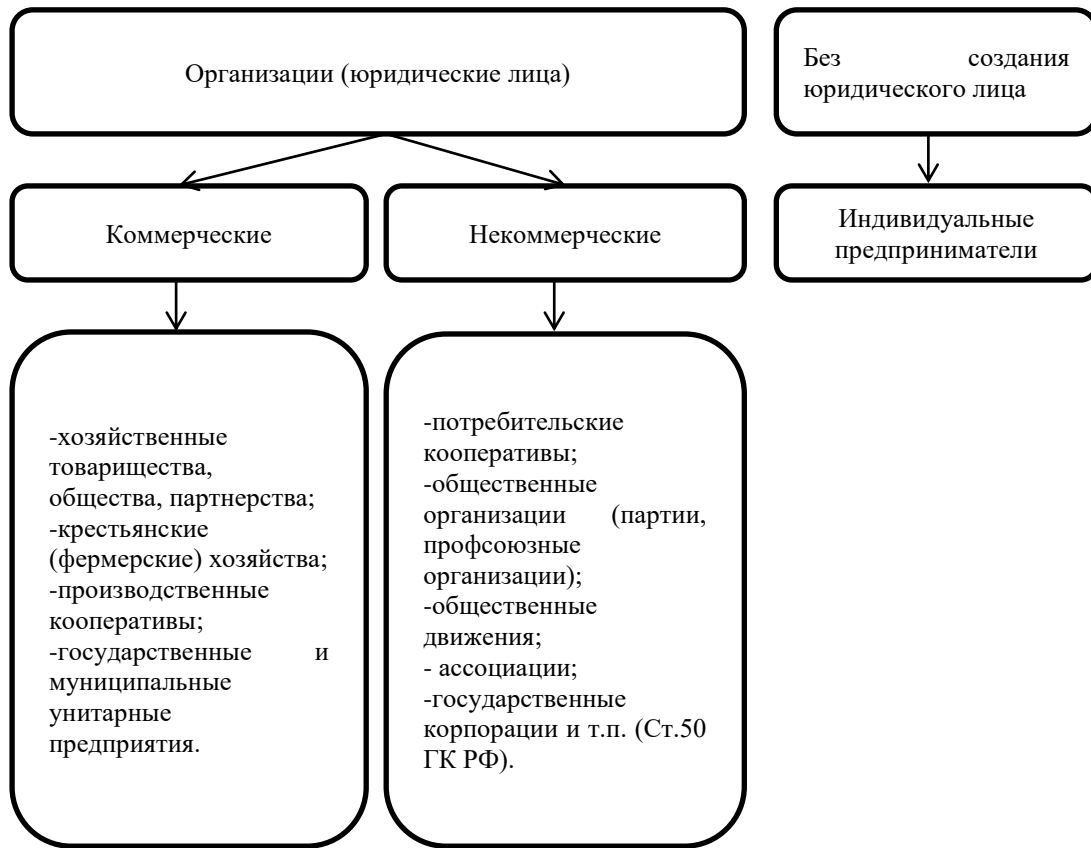


Рисунок 1.6 – Организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов в РФ

Государство оказывает своё влияние через установление законов, таких как:

- 1) Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ.

Закон о защите конкуренции устанавливает организационные и правовые основы защиты конкуренции в условиях рыночной экономики. Регулирует практически все сферы, в которых, так или иначе, функционируют экономические субъекты. Содержит определения списка экономических терминов, а также ряд императивных норм, запрещающих хозяйствующим субъектам совершать определенные действия. Регулирует не только отношения хозяйствующих субъектов, но и участие в них органов государственной власти, которые с помощью своих полномочий могут влиять на конкурентные отношения. Для них (органов власти) установлены запреты на действия (бездействие), принятие актов, которыми не

допускается, устраняется, ограничивается конкуренция. Данный закон является основным элементом антимонопольного законодательства, содержит в себе базовые понятия и требования к деятельности всех участников всех рынков.

2) Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 N 7-ФЗ.

Рассматривает основные положения о некоммерческих организациях и соответствующую терминологию, в том числе виды, деятельность, управление и т.д. Регулирует процессы создания и ликвидации организаций данного типа.

3) Федеральный закон «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.07.2016 N 236-ФЗ.

Регулирует правовое положение публично-правовых компаний, порядок их создания, деятельности, реорганизации и ликвидации. Рассматривает содержание Устава, а также устанавливает правовое положение предприятий.

4) Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1.

Рассматривает общие положения, регулирующие основные понятия, определения, главные аспекты деятельности финансовых учреждений, а также порядок регистрации и лицензирования финансовых учреждений. Определяет меры по обеспечению стабильности банковской системы, защищает права вкладчиков и кредиторов. Регулирует отношения между кредитными организациями и процедуру обслуживания клиентов.

5) Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» от 26.12.2008 N 294-ФЗ и т.п.

Регулирует отношения в области организации и осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля и защиты прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора), муниципального контроля. Устанавливает важные положения о защите предпринимателей при проведении проверок их деятельности и называет десять основных принципов защиты их прав.

Нельзя не обратить внимание на действия государства по регулированию деятельности государственных корпораций. Согласно Федеральному закону «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 N 7-ФЗ «Государственной корпорацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций. Государственная корпорация создается на основании федерального закона». Для регистрации индивидуального предпринимателя или юридического лица (организации) есть своя процедура, включающая запись в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей или Единый государственный реестр юридических лиц. При этом для создания государственной корпорации принимается специальный законодательный акт в виде федерального закона, в котором обозначены все детали, начиная от цели деятельности и заканчивая реорганизацией и ликвидацией корпорации.

Кроме того, этот список необходимо дополнить Конституцией РФ, Налоговым Кодексом, Трудовым Кодексом, Гражданским Кодексом, Уголовным Кодексом и т.д. Они не только регулируют создание, деятельность и ликвидацию хозяйствующих субъектов, но также определяют правовое положение предприятий, меры по защите, обеспечивают безопасность и устанавливают ответственность и наказание за нарушения.

Обеспечение безопасности, в том числе и экономической, является одной из задач государства. Обеспечение экономической безопасности

является принципиально важным в целях укрепления государства, реального обеспечения социальных гарантий, развития механизмов коллективной ответственности и демократического, социального партнерства [48, с.8]. Экономическая безопасность – это такое состояние экономической системы, при котором она способна адекватно реагировать и эффективно противостоять всем угрозам критического характера как внешним, так и внутренним [32, с.9].

Таким образом, обеспечение экономической безопасности хозяйствующего субъекта (предприятия), с одной стороны, исходит из его интересов, целей и приоритетов развития, с другой – требует изучения и понимания состояния внешней среды для выявления и предотвращения существующих и потенциальных угроз. Следовательно, можно утверждать, что современные особенности становления российской рыночной экономики и масштабы объективно существующих внутренних и внешних угроз выдвигают проблемы экономической безопасности хозяйствующих субъектов (фирм) для решения как самим предприятием, так и государством.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ПАО «Ростелеком» – компания с богатой историей, уникальной инфраструктурой и устойчивой бизнес-моделью, нацеленной на предоставление качественных и современных цифровых услуг домохозяйствам, бизнесу, государству и другим операторам. В своей сфере данная компания является лидером на рынках и обладает значительным потенциалом роста.

Публичное акционерное общество «Ростелеком» учреждено в соответствии с Законом Российской Федерации «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» от 03 июля 1991 года № 1531-1 с изменениями и дополнениями, внесенными Законом Российской Федерации от 05 июня 1992 года, и с Государственной программой приватизации государственных и муниципальных предприятий Российской Федерации на 1992 год, утвержденной Постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 11 июня 1992 года № 2980-1. Учредитель – Государственный комитет Российской Федерации по управлению государственным имуществом. Штаб-квартира расположена по адресу: г. Москва, ул. Гончарная, дом 30. Юридически компания с 2006 года зарегистрирована в Санкт-Петербурге.

«Ростелеком» – крупнейший в России провайдер цифровых услуг и решений, который присутствует во всех сегментах рынка и охватывает миллионы домохозяйств, государственных и частных организаций. Занимает лидирующие позиции на рынке услуг высокоскоростного доступа в интернет (13,0 млн абонентов) и платного телевидения (10,2 млн семей). Более 1,3 млн абонентов пользуется мобильной связью «Ростелекома». Компания развивает



цифровые решения для умного дома, онлайн-образования, телемедицины и других сервисов.

Организационная структура ПАО «Ростелеком» построена в соответствии с уставом и включает общее собрание акционеров, совет директоров, президента и правление (рисунок 2.1).

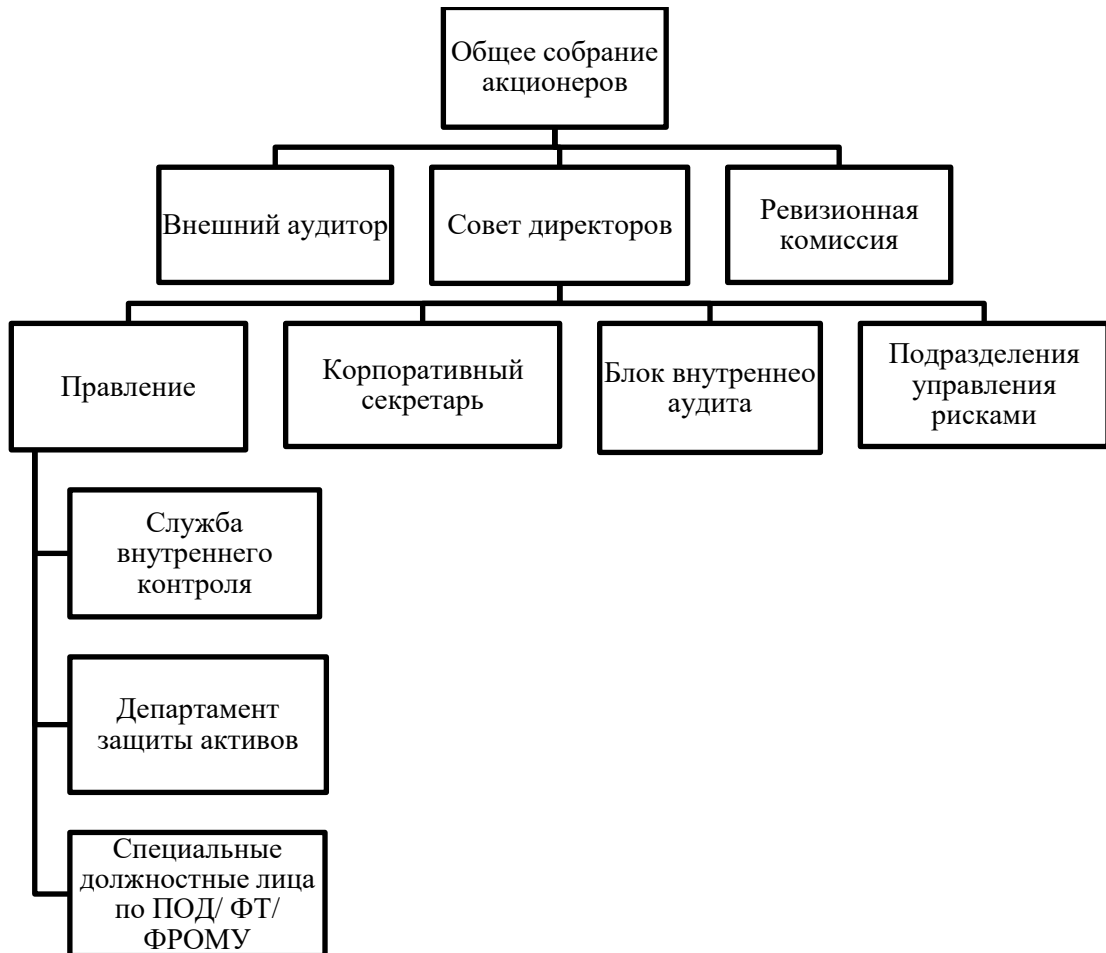


Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО «Ростелеком» и взаимодействие её элементов

Общее собрание акционеров является высшим органом управления компании. Его деятельность регулируется законами РФ, Уставом, а также Положением об общем собрании акционеров компании.

Совет директоров представляет собой коллегиальный орган управления, в компетенцию которого входят вопросы стратегии развития и общего руководства деятельностью компании. Полномочия совета директоров указаны в Уставе и Положении о совете директоров. Более того,

в компании налажена процедура введения в совет директоров новых членов.

Задачами совета директоров являются:

- 1) Формирование и продвижение бизнес-задач и стратегических целей компании;
- 2) Защита прав и законных интересов акционеров;
- 3) Обеспечение полноты, надежности и объективности публичной информации о компании.

Корпоративный секретарь обеспечивает взаимодействие компании с акционерами и содействует органам управления компании в сфере корпоративного управления. Утверждается советом директоров большинством голосов, соответственно совету директоров и подчиняется.

Правление включает в себя несколько органов контроля. Блок внутреннего аудита осуществляет внутренний аудит с применением рискориентированного подхода и лучших практик. Оказывает независимое содействие в совершенствовании систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления, а также обеспечивает качество работы «этической линии».

Подразделение управления рисками занимается построением, мониторингом функционирования и поддержанием в рабочем состоянии системы управления рисками (СУР).

Департамент защиты активов обеспечивает повышение корпоративной культуры по вопросам антикоррупции, предотвращения хищений, конфликта интересов, соблюдения этических норм. Проводит анализ и контроль деятельности компании и ДЗО по вопросам защиты активов. Обеспечивает работу «Линии Доверия» и антикоррупционного портала.

Специальные должностные лица по ПОД/ФТ/ФРОМУ защищают компанию от проникновения в нее преступных доходов. Минимизируют риски отмывания преступных доходов и финансирования терроризма. Осуществляют контроль над соблюдением требования по идентификации

абонентов. Обеспечивают выявление и прекращение преступных сомнительных операций.

ПАО «Ростелеком» является лидером рынка телекоммуникационных услуг для органов государственной власти России и корпоративных пользователей всех уровней. За 3 месяца 2019 года выручка Группы компаний составила 78,7 млрд.руб, а чистая прибыль – 5,6 млрд.руб. Кроме того, ПАО «Ростелеком» признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, кибербезопасности, дата-центров и облачных вычислений, биометрии и т.п. Стабильное финансовое положение «Ростелекома» подтверждается кредитными рейтингами: агентства Fitch Ratings на уровне «BBB-», и др. Основные показатели деятельности представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Ключевые показатели деятельности ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 гг.

	2016	2017	2018	2018/2017, %
1	2	3	4	5
Выручка, млрд руб.	297,4	305,3	320,2	5
Доля выручки сегмента цифровых и контентных услуг, %	44	48	55	7
OIBDA, млрд руб.	96,8	96,7	100,9	4
Свободный денежный поток, млрд руб.	13,3	20,4	14,8	28
Чистая прибыль, млрд руб.	12,2	14,1	15,0	7
CAPEX, млрд руб.	61,9	60,8	73,2	20
Абоненты ШПД, млн	12,5	12,9	13,0	1
Абоненты платного телевидения, млн	9,3	9,8	10,2	4
Мощность магистральной сети, Тбит/с	13,7	15,5	20,3	31
Стойки ЦОД, тыс. шт.	4,1	5,3	5,9	11
Количество сотрудников, тыс. чел.	142,5	133,7	128,6	-4
Расходы по оплате труда, млн руб.	66018	67238	69812	4
Инвестиции в обучении, млн руб.	452,6	463,6	496,0	7
Внесение средств в негосударственные пенсионные фонды «Телеком-Союз» и «Альянс», млн руб.	703,6	163,5	756,7	363

Продолжение табл. 2.1				
1	2	3	4	5
Затраты на повышение безопасности труда, млн руб.	550,6	640,8	697,8	9
Налог на прибыль, млн руб.	4692	4856	4427	9
Прочие налоги, млн руб.	5079	4661	5747	23
Членские взносы, платежи профсоюзам, благотворительные программы, млн руб.	660	697	767	10
Затраты на экологические программы, млн руб.	128,8	104,6	111,9	7

ПАО «Ростелеком» – крупнейший в России провайдер цифровых услуг и решений включает семь макрорегиональных филиалов и несколько десятков дочерних организаций, оказывающих услуги на всей территории России. Структура и география деятельности компании представлена на рисунке 2.2.

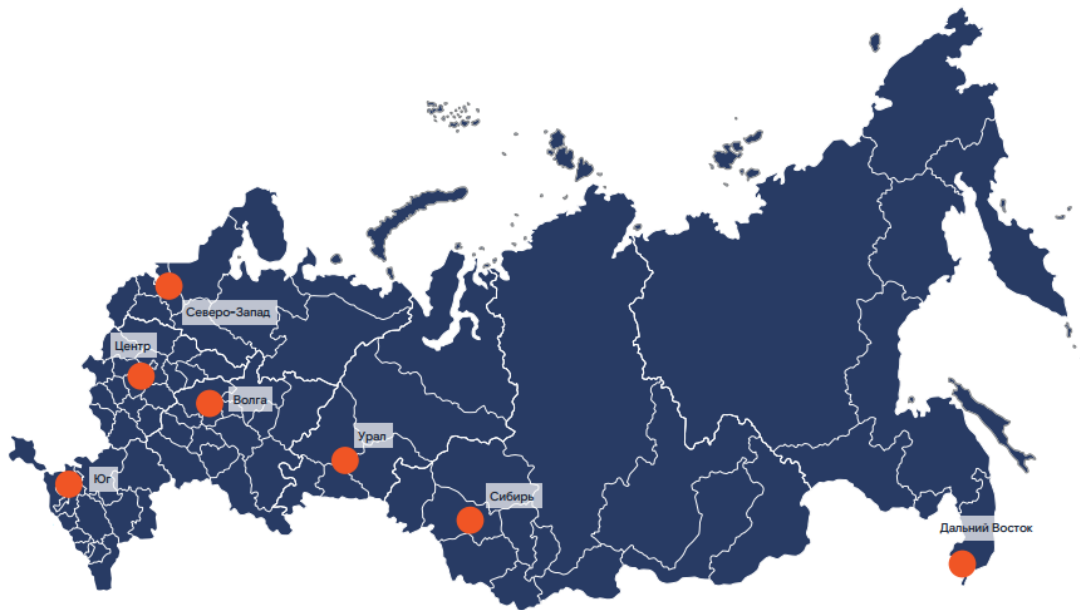


Рисунок 2.2 – География и структура деятельности ПАО «Ростелеком»

Ресурсы ПАО «Ростелеком» служат технологической основой для формирования цифровой экономики России. Компания содействует устойчивому развитию российского общества во многих сферах: в здравоохранении, в реализации проектов сферы образования, в предоставлении равного доступа к государственным услугам, в

модернизации транспорта, в развитии энергетики, в сфере сельского хозяйства, а также в снижении опасности стихийных бедствий (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Показатели, характеризующие содействие ПАО «Ростелеком» устойчивому развитию российского общества

Аудитория	Взаимодействие	2015	2016	2017	2018
Акционеры	Дивиденды, млн руб.	16472	15000	14050	6961
Сотрудники	Общая численность, тыс. чел.	150	143	134	129
	Расходы по оплате труда, млн руб.	67184	66018	67238	69812
	Инвестиции в обучение, млн руб.	354	453	464	496
	Внесение средств в негосударственные пенсионные фонды «Телеком-Союз» и «Альянс», млн руб.	959	704	164	757
	Затраты на повышение безопасности труда, млн руб.	623	551	641	698
Государство	Налог на прибыль, млн руб.	2436	4692	4856	4427
	Прочие налоги, млн руб.	5560	5079	4661	5747
Общество	Членские взносы, платежи профсоюзам, благотворительные программы, млн руб.	854	660	697	767
Окружающая среда	Затраты на экологические программы, млн руб.	130	129	105	112

Для того, чтобы охарактеризовать экономическое состояние организации ПАО «Ростелеком», необходимо провести детальный анализ финансово-хозяйственной деятельности. Начать можно с характеристики бухгалтерского баланса (Приложение В).

Для более наглядного примера представим данные бухгалтерского баланса в виде графика (рисунок 2.3).

На основании расчётов можно сделать следующие выводы. В деятельности ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 годы произошли различные изменения. Значения показателей к 2018 году возросли. Почти все показатели сохраняли тенденцию к увеличению на протяжении всего изучаемого периода. При этом, что касается краткосрочных обязательств, в период 2016-2017 гг. происходит резкий упадок значения, однако в 2018 году показатель значительно увеличивается.

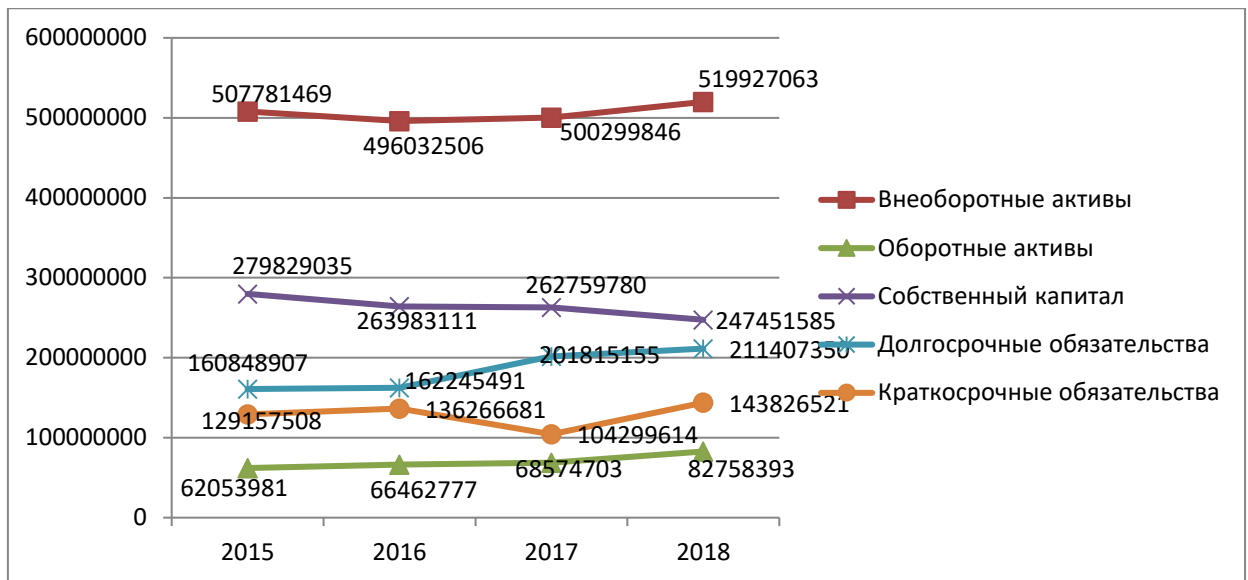


Рисунок 2.3 – Показатели бухгалтерского баланса ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 годы (тыс. руб.)

На данные изменения повлияло множество факторов. Для точного объяснения причин таких изменений необходим детальный анализ каждого показателя. Несмотря на ежегодное уменьшение финансовых вложений (на 1454107 тыс. руб. в 2017 г. и 297843 тыс. руб. в 2018 г.), внеоборотные активы имели положительную динамику за весь изучаемый период, что может говорить о приобретении имущества или инвестиций в строительство. Ежегодное увеличение происходило за счёт основных средств, имеющих наибольший удельный вес в активе баланса, увеличение составило 0,3% в 2017 г. по сравнению с 2016 г. и 5,9% в 2018 г. соответственно. Увеличение удельного веса оборотных активов способствует мобилизации активов и ускорению оборачиваемости средств компании. Ежегодное увеличение оборотных активов произошло за счёт следующих показателей – запасы, дебиторская задолженность и денежные средства и эквиваленты. Запасы имеют маленький удельный вес (в среднем 1,1%), однако увеличение составило в 2017 г. по сравнению с 2016 г. – 1,8% (104018 тыс. руб.), а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. – 18,9% (19627217 тыс. руб.), что может говорить о наращивании производственного потенциала. Увеличение дебиторской задолженности составило 6,5% и 11,5% на 2017г. и 2018 г. соответственно.

Увеличение данного показателя может происходить из-за несвоевременной оплаты товаров и услуг покупателями, что может привести к снижению платежеспособности предприятия, что в свою очередь является негативным фактором. В то же время увлечение денежных средств и эквивалентов 11,1% (377409 тыс. руб.) в 2017 г. и 200,8% (7563088 тыс. руб.) в 2018 г. говорит о положительном положении организации и повышении ликвидности капитала.

Что касается пассива баланса, наблюдается уменьшение собственного капитала, которое произошло за счет уменьшения нераспределенной прибыли на 4,4% (5775771 тыс. руб.) в 2017 г. и на 12,3% (15446710 тыс. руб.), что может быть свидетельством инвестирования проектов организации. При этом уставной и резервный капиталы не изменялись в течение изучаемого периода. Увеличение долгосрочных обязательств в основном связано с увеличением заемных средств. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличение составило 32% (40218998 тыс. руб.), в 2018 г. по сравнению с 2017 г. – 5% (8210441 тыс. руб.). Это говорит о недостатке собственных оборотных средств и как следствие о финансовой зависимости предприятия от внешних источников. Изменение краткосрочных обязательств не имело определенной динамики. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. произошло снижение показателя на 23,5% (31967067 тыс. руб.), но к 2018 г. показатель увеличился на 37,9% (39526907 тыс. руб.). Такие изменения происходили за счет изменений заемных средств, где снижение говорит о погашении краткосрочных кредитов. Что касается кредиторской задолженности, наблюдается тенденция к увеличению на протяжении всего изучаемого периода. Изменения составили 1,4% (964971 тыс. руб.) и 40,8% (23420156 тыс. руб.) на 2017 г. и 2018г. соответственно, что говорит о задолженности перед поставщиками, подрядчиками и другими кредиторами.

Таким образом, В ПАО «Ростелеком» выстроена эффективная система корпоративного управления в соответствии с требованиями законодательства, правилами Московской биржи, а также с учетом

передовых практик. Компания продолжает совершенствовать систему корпоративного управления, обеспечивая соблюдение прав акционеров и всех заинтересованных сторон. Что касается экономической характеристики организации, данные бухгалтерского баланса возросли, но для правильных и более точных выводов необходимо провести более точный анализ финансово-хозяйственной деятельности.

## 2.2 Оценка экономической безопасности предприятия

ПАО «Ростелеком» входит в перечень акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций, государственных компаний и федеральных государственных унитарных предприятий, реализующих программы инновационного развития. Однако нет определенной системы оценки уровня экономической безопасности для частных и государственных компаний, поэтому воспользуемся методикой, приведенной в пункте 1.2 данной работы – на основании бухгалтерского баланса (Приложение Г), а также Отчета о финансовых результатах (Приложение Д) проведем расчеты и сделаем соответствующие выводы. Производственные показатели, характеризующие эффективность использования основных средств предприятия представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели эффективности использования основных средств ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 годы

Показатель	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение	
				2017/2016	2018/2017
Фондоотдача, руб.	0,88	0,91	0,93	0,02	0,02
Фондоемкость, руб.	1,13	1,10	1,08	-0,03	-0,02
Фондовооруженность, руб.	2568,92	2792,47	2989,66	223,56	197,19
Фондорентабельность, %	8,79	7,76	7,28	-1,03	-0,48



На основании представленных в таблице расчётов можно сделать соответствующие выводы. Фондоотдача предприятия ежегодно растёт. Так, в 2016 г. на 1 рубль используемых основных средств предоставлено услуг (произведено продукции) на 0,88 руб., в 2017 г. на 0,91 руб. и в 2018 г. на 0,93 руб. Повышение данного показателя является положительным фактором, который означает, что управление средствами компании становится более эффективным. При этом, на 1 рубль готовой продукции (предоставленной услуги) приходится 1,13 руб. основных средств в 2016 г., 1,1 руб. и 1,08 руб. в 2017 г. и 2018 г. соответственно. Фондовооруженность говорит о том, что в 2016 г. на одного работника пришлось 2568,92 руб. основных средств, в 2017 г. – 2792,46 руб., в 2018 г. – 2989,66 руб. Снижение фондоемкости является положительным для предприятия фактором и говорит о рациональной загруженности производственных мощностей. Однако, уменьшение фондорентабельности в динамике, при увеличении фондоотдачи говорит об увеличении затрат предприятия.

ПАО «Ростелеком» является одной из ведущих компаний в области цифровых технологий, что подразумевает затраты на исследования и разработки.

$$\text{Книр}_{2016} = \frac{1083368}{28083372} * 100\% = 3,86\% \quad (6)$$

$$\text{Книр}_{2017} = \frac{848582}{24919864} * 100\% = 3,41\% \quad (7)$$

$$\text{Книр}_{2018} = \frac{272213}{24041519} * 100\% = 1,13\% \quad (8)$$

Доля НИОКР в общем объёме работ, говорит о том, что в 2016 г. из всей прибыли, полученной от продаж, на исследования и разработки было потрачено 3,86%. С течением времени доля затрат на исследования уменьшается и уже в 2018 г. составляет 1,13% от общей прибыли от продаж. Это может быть результатом снижения объемов продаж, динамика изменения которых представлена на рисунке 2.4.

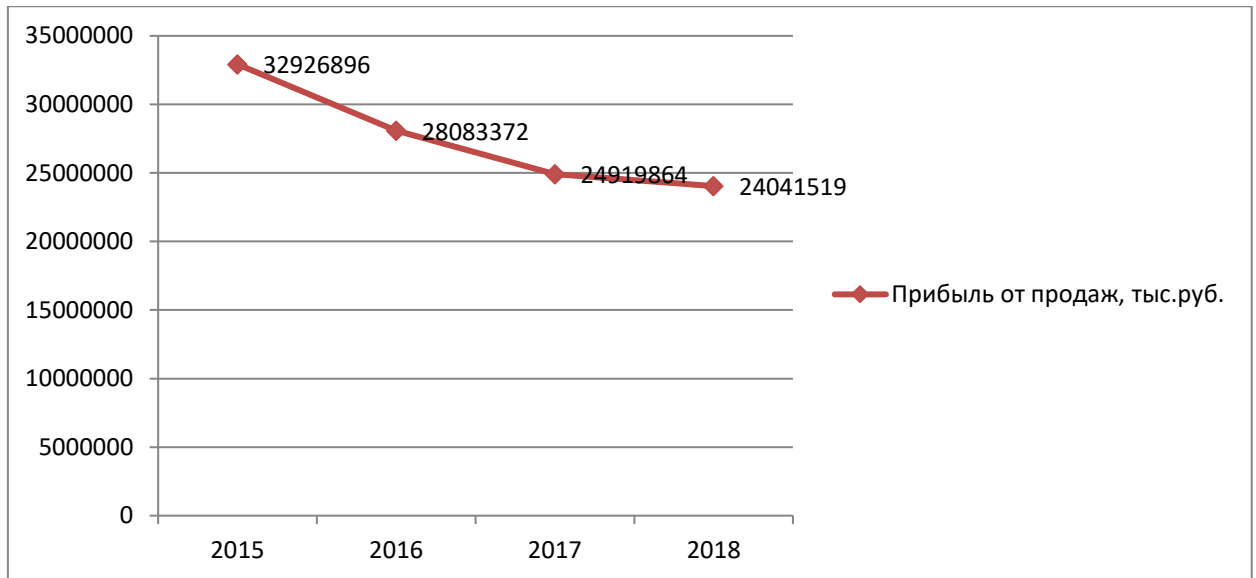


Рисунок 2.4 – Динамика прибыли от продаж

На мировом рынке телекоммуникационных услуг, включая Россию, отмечается снижение роли традиционных услуг и стремительный рост популярности экосистемных и платформенных решений. Важнейшую роль в трансформации отрасли играет быстрое развитие технологий и распространение решений в сферах интернета вещей, искусственного интеллекта и использования больших данных. Российский рынок телекоммуникаций разделен между несколькими крупнейшими игроками с совокупной долей рынка около 80 %: МТС, «МегаФон», «Ростелеком», «Вымпелком» и «Tele2 Россия». Рассмотрим конкурентную для «Ростелеком» среду на рисунке 2.5.

Таким образом, изучив производственные показатели экономической безопасности хозяйствующего субъекта, можно сделать следующие выводы. ПАО «Ростелеком» эффективно использует свои производственные мощности, однако количество затрат увеличивается. Доля денежных средств, направленных на исследования и разработки снижается из-за спада объемов продаж. В то же время организация вполне конкурентоспособна на рынке цифровых услуг.



Рисунок 2.5 – Конкуренция ПАО «Ростелеком» в различных сегментах рынка в 2018 г.

Для того, чтобы выяснить эффективно ли организация использует свои ресурсы, необходимо определить тип финансовой ситуации (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ достаточности источников финансирования для формирования запасов ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 годы, (тыс. руб.)

Показатель	2016	2017	2018	Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017
СОС	-232049395	-237540066	-272475478	102,37	114,71
ФК	-106486950	-71758623	-98483594	67,39	137,24
ОИ	-38191841	-39049347	-56116383	102,25	143,71
+/- СОС	-226157556	-231544209	-265343777	102,38	114,60
+/- ФК	-490140667	-494303989	-512795362	100,85	103,74
+/- ОИ	-32300002	-33053490	-48984682	102,33	148,20
Собственный капитал	263 983 111	262759780	247451585	99,54	94,17
Внеоборотные активы	496 032 506	500299846	519927063	100,86	103,92
Долгосрочные пассивы	125562445	165781443	173991884	132,03	104,95
Краткосрочная кредиторская задолженность	68295109	32709276	42367211	47,89	129,53
Запасы	5891839	5995857	7131701	101,77	118,94

По данным таблицы видно, что показатели увеличиваются с течением времени, кроме собственного капитала, который имеет тенденцию к уменьшению. Такие изменения оказали непосредственное влияние на формирование типа финансовой ситуации (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Определение типа финансовой ситуации

Показатели	Тип финансовой ситуации		
	2016	2017	2018
$\pm\Phi^C = \text{СОС} - \text{Зп}$	$\Phi^C < 0$	$\Phi^C < 0$	$\Phi^C < 0$
$\pm\Phi^T = \text{КФ} - \text{Зп}$	$\Phi^T < 0$	$\Phi^T < 0$	$\Phi^T < 0$
$\pm\Phi^O = \text{ВИ} - \text{Зп}$	$\Phi^O < 0$	$\Phi^O < 0$	$\Phi^O < 0$
Состояние	Кризисное	Кризисное	Кризисное

На протяжении всего изучаемого периода сохраняется кризисный тип финансовой ситуации. Такое положение связано с постоянным увеличением внеоборотных активов и запасов с одновременным уменьшением собственного капитала, что является для компании неблагоприятным фактором.

Кризисное состояние может привести к невозможности исполнения предприятием законных денежных обязательств перед вкладчиками своевременно. Более того, кризисный тип финансовой ситуации может сопровождаться отсутствием платежеспособности, поэтому целесообразно провести анализ ликвидности и платежеспособности (таблица 2.8).

В период 2016-2017 годы, баланс предприятия абсолютно неликвиден в связи с невыполнением всех условий одновременно. Это означает, что организация в целом обладает низкой степенью платежеспособности и не может погасить различные обязательства соответствующими активами. В 2018 г. баланс всё ещё неликвиден, но существуют некоторые улучшения, из 4 условий выполняется второе, что означает способность предприятия погасить краткосрочные обязательства за счёт быстрореализуемых активов.

Таблица 2.8 – Анализ ликвидности баланса ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 года, (тыс.руб.)

Группы показателей	Сумма, тыс. руб.	Знак показателя	Группы показателей	Сумма, тыс. руб.
2016 год				
A1	9 581 739	≥ (-)	П1	56 461 482
A2	48 559 457	≥ (-)	П2	68 295 109
A3	8 321 581	≥ (-)	П3	173 755 581
A4	496 032 506	≤ (-)	П4	263 983 111
2017 год				
A1	7 989 069	≥ (-)	П1	57 426 453
A2	516 963 38	≥ (-)	П2	32 709 276
A3	888 9296	≥ (-)	П3	215 979 040
A4	500 299 846	≤ (-)	П4	262 759 780
2018 год				
A1	14 843 664	≥ (-)	П1	80 846 609
A2	57 659 044	≥ (+)	П2	42 367 211
A3	10 255 685	≥ (-)	П3	232 020 051
A4	519 927 063	≤ (-)	П4	247 451 585

Таким образом, за изучаемый период в целом предприятие неликвидно, т.к. все условия одновременно не выполняются, однако необходимо детально изучить платежеспособность, рассчитав финансовые коэффициенты платежеспособности (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Расчет финансовых коэффициентов платежеспособности ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 гг.

Показатель/Год	2016	2017	2018	Относительное отклонение, %	
				2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6
1.Общий показатель платежеспособности	0,25	0,26	0,27	103,42	103,40
2.Коэффициент абсолютной ликвидности	0,08	0,09	0,12	115,40	135,92
3.Коэффициент «критической оценки»	0,47	0,66	0,59	142,09	88,86
4.Коэффициент текущей ликвидности	0,53	0,76	0,67	142,81	88,28

Продолжение табл. 2.9					
1	2	3	4	5	6
5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала	-0,14	-0,41	-0,25	288,81	61,49
6. Доля оборотных средств в активах	0,12	0,12	0,14	102,02	113,91
7. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-3,49	-3,46	-3,29	99,21	95,05
8. Свободный коэффициент экономической безопасности	0,57	0,50	0,44	87,06	88,29

Данный анализ проводится в рамках пороговых значений. Как видно из таблицы, платежеспособность ПАО «Ростелеком» низкая. Например, организация не может погасить краткосрочные обязательства, несмотря на рост абсолютной ликвидности (на 15,4% в 2017 г. и 35,9% в 2018 г.), ни за счёт денежных средств, ни за счёт денежных поступлений от дебиторов. Даже мобилизовав оборотные активы, предприятию будет сложно погасить текущие обязательства. При этом у организации недостаточно собственных оборотных средств для текущей деятельности, поэтому целесообразно оценить вероятность банкротства используя разные методики (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Анализ банкротства по различным методикам ПАО «Ростелеком» за 2016-2017 годы

Модель банкротства	2016	2017	2018	Конечный результат
Двухфакторная модель Э. Альтмана	-0,89	-1,14	-1,03	Низкая вероятность банкротства
Модель Таффлера	0,26	0,27	0,24	Средняя вероятность банкротства
Модель Спрингейта	0,57	0,56	0,49	Средняя вероятность банкротства
Дискриминантная модель Республики Беларусь	4,60	4,60	4,62	Средняя вероятность банкротства
Модель Зайцевой	3,06	2,71	2,16	Высокая вероятность банкротства
Kп	1,77	1,77	1,78	

Таким образом, можно сделать вывод о том, что финансовое состояние ПАО «Ростелеком» неустойчивое. Анализ ликвидности и платежеспособности показал, что предприятию трудно расплачиваться по существующим обязательствам с разным сроком. В то же время, нельзя говорить о том, что организация на грани банкротства.

Следующую группу показателей экономической безопасности составляют кадровые индикаторы. ПАО «Ростелеком» - одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, которая хочет видеть в команде инициативных и вовлеченных сотрудников, готовых решать сложные задачи и реализовывать масштабные проекты. Позиция представителей ПАО «Ростелеком» заключается в том, что залогом успеха любого бизнеса они считают сильную и правильно подобранную команду. В стремлении развивать бизнес и давать людям качественные цифровые сервисы для комфортной жизни, рассчитывают на своих сотрудников, потому что каждый может внести свой вклад в реализацию этой достойной задачи уже сегодня.

В первую очередь ценятся профессионалы, поэтому в «Ростелекоме» существуют различные пути и возможности карьерного роста для всех сотрудников. Участие в масштабных проектах, возможности обучения, корпоративная культура и команда профессионалов – ключевые факторы роста в компании. При этом сотрудникам необходимо разделять корпоративные ценности, такие как:

1. Клиент определяет наше будущее;
2. Работаем для людей, делаем как для себя;
3. Добиваемся результата. Идем на опережение;
4. Используем интеллект и данные для принятия решений.

В то же время, необходимо понимать, что сотрудники выбирают ту или иную организацию исходя из заработной платы. Этот показатель можно рассмотреть с двух сторон: во-первых, насколько средняя заработная плата в конкретной организации отличается от заработной платы на уровне отрасли

(рисунок 2.6), страны в целом (рисунок 2.7); во-вторых, большие ли задолженности у организации перед персоналом по оплате труда (рисунок 2.8).

Для начала, по данным бухгалтерского баланса, рассчитаем среднюю заработную плату в ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 годы.

$$ЗП_{\text{ср}2016} = \frac{79983228000 \text{ руб.}}{124365 \text{ чел.}} * \frac{1}{12} = 53594 \text{ руб.} \quad (9)$$

$$ЗП_{\text{ср}2017} = \frac{78376123000 \text{ руб.}}{114959 \text{ чел.}} * \frac{1}{12} = 56814 \text{ руб.} \quad (10)$$

$$ЗП_{\text{ср}} = \frac{81766502000 \text{ руб.}}{110466 \text{ чел.}} * \frac{1}{12} = 61683 \text{ руб.} \quad (11)$$

С развитием информационных технологий, работа в отрасли информации и связи с каждым годом оценивается всё выше и оплачивается больше, поэтому сохраняется стремительный рост заработной платы (на 41% в 2017 г. и 15% в 2018 г.). Оплата труда в организации «Ростелеком» также повышается, но в более медленном режиме, примерно на 6-8% в год.

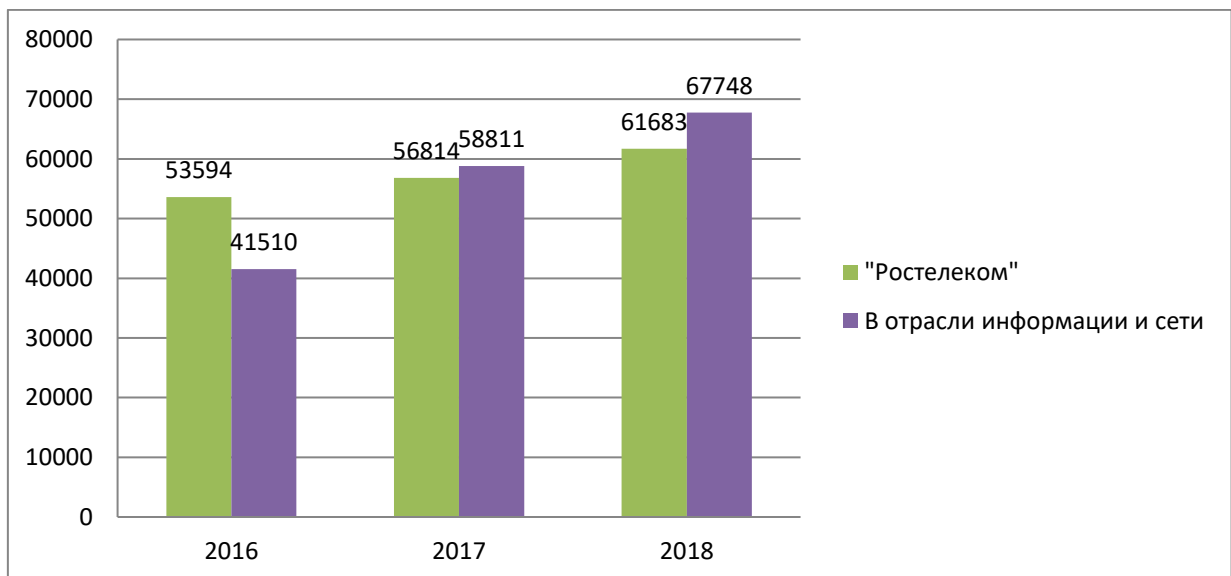


Рисунок 2.6 – Сравнительный анализ средней заработной платы в ПАО «Ростелеком» и в отрасли информации и связи в 2016-2018 гг., руб.



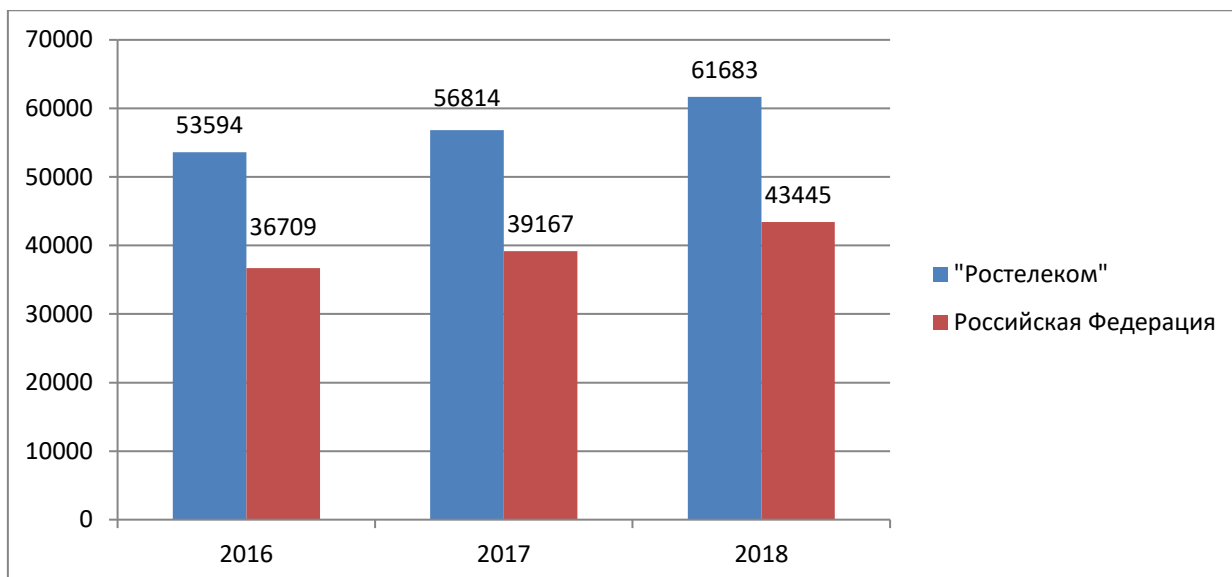


Рисунок 2.7 – Сравнительный анализ средней заработной платы в ПАО «Ростелеком» и в РФ в 2016-2018 гг., руб.

Сегодня наиболее престижной считается работа связанная с IT-технологиями. Несмотря на то, что ПАО «Ростелеком» предоставляет не самую высокую оплату труда в своей сфере, в целом она выше, чем средняя заработная плата по всей России.

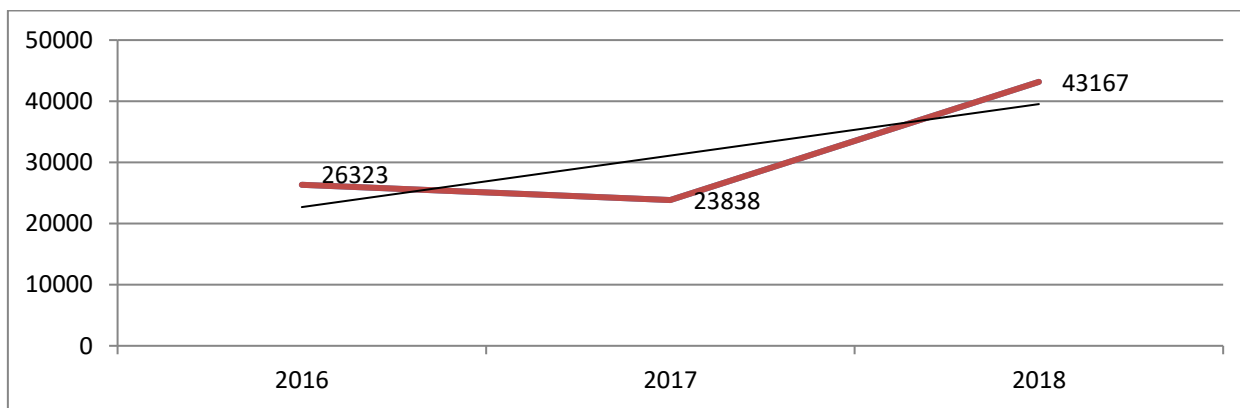


Рисунок 2.8 – Задолженность по оплате труда в ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 годы, тыс. руб.

На графике видно, что задолженность по оплате труда в 2017 г. снизилась по сравнению с 2016 г. на 10%, однако к 2018 г. резко увеличилась на 81%. Такие изменения являются негативными и говорят о нестабильной работе организации.

Таким образом, динамика показателей обеспечения экономической безопасности разнообразна. Так, например, производственная и

экономическая безопасность становится менее устойчивой, но состояние кадровой безопасности при этом, наоборот, улучшается.

### 2.3 Анализ системы обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта

Обеспечение экономической безопасности хозяйствующего субъекта предполагает защиту этого субъекта от внешних и внутренних угроз. В пункте 1.3 настоящей работы, мы рассматривали нормативно-правовые документы, которые могут регулировать деятельность извне, со стороны государства. При этом, в дополнение к законодательным актам, каждая организация имеет систему внутренних документов, которые в той или иной мере обеспечивают безопасность. Рассмотрим некоторые из них:

- 1) Устав;
- 2) Кодекс корпоративного управления;
- 3) Этический Кодекс и Антикоррупционная политика;
- 4) Политика управления рисками;
- 5) Информационная политика;
- 6) Положение об инсайдерской информации.

Наличие устава является одним из обязательных требований к каждому юридическому лицу. Этот локальный акт имеет высокую важность, поскольку применяется с целью разграничений полномочий учредителей компании и включает свод положений и правил, касающихся правового статуса, организационной формы, структуры и устройства организации.

Устав изучаемой организации устанавливает её полное фирменное название – Публичное акционерное общество «Ростелеком», сокращенное фирменное название – ПАО «Ростелеком», а также на английском языке – Public Joint Stock Company “Rostelecom” и PJSC “Rostelecom” соответственно; наличие статуса юридического лица и основания его

приобретения. Раскрывает цель деятельности организации – извлечение прибыли путём оказания услуг связи на определенных территориях.

Рассматривается уставный капитал, порядок его увеличения и уменьшения. Указаны права и обязанности различных акционеров. Также регулируется деятельность высшего органа управления ПАО «Ростелеком» - общее собрание акционеров, в том числе его компетенция, в каких случаях собирается и кто имеет право принимать участие, порядок проведения и голосования. То же и на счёт Совета Директоров. Так же устав обеспечивает создание органов, осуществляющих контроль за финансово-хозяйственной деятельностью: ревизионная комиссия, структурные подразделения, независимый аудитор – устанавливается порядок их формирования, компетенция и т.п.

Кодекс корпоративного управления и Этический кодекс были разработаны Компанией в соответствии с требованиями и рекомендациями Нью-Йоркской фондовой биржи, Комиссии США по ценным бумагам и биржам (SEC) и рекомендациями Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (ФКЦБ), изложенными в Кодексе корпоративного поведения, исполнение которых является необходимым условием для компаний, акции которых находятся в листинге высшего уровня на российских фондовых биржах.

Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком» утвержден Советом Директоров 28.12.2007 и включает в себя несколько разделов:

1. Введение – содержит общую информацию, касающуюся организации: чем занимается, какие услуги оказывает и т.д.
2. Термины – раскрываются понятия, встречаемые в Кодексе, например директор, дочерняя компания и т.п., содержит 19 наименований.
3. Основные принципы корпоративного управления – 6 принципов, которыми руководствуется компания в своей деятельности.
4. Структура корпоративного управления – совокупность механизмов и корпоративных процедур, которые обеспечивают поддержание

адекватного баланса между правами акционеров и действиями Совета директоров и исполнительных органов в процессе управления.

5. Взаимодействие с акционерами, инвесторами и другими заинтересованными лицами – обеспечение интересов и соблюдение прав акционеров ПАО «Ростелеком» осуществляется путем проведения Общих собраний акционеров и деятельности Совета директоров, Генерального директора, Правления, Ревизионной комиссии, Корпоративного секретаря, Регистратора и Банка-депозитария.

6. Совет директоров компании – включает общие положения, регулирует действия председателя, обозначает количество участников и состав Совета директоров и т.п.

7. Генеральный директор – требования к деятельности Генерального директора и правления.

8. Предоставление кредитов и использование служебного положения.

9. Корпоративный секретарь и аппарат корпоративного секретаря.

10. Система внутреннего контроля и аудита – регулирует деятельность Ревизионной комиссии и независимого аудитора.

11. Существенные корпоративные действия – заключение сделок, которые признаются согласно действующему законодательству, нормам и требованиям крупными сделками согласно процедуре, установленной в ПАО «Ростелеком».

12. Информационная и финансовая прозрачность – подразумевает раскрытие информации.

13. Этический кодекс ПАО «Ростелеком».

14. Раскрытие информации о стандартах корпоративного управления – документы доступны на сайте [www.rt.ru](http://www.rt.ru).

15. Заключение.

Согласно Этическому кодексу и Антикоррупционной Политике ПАО «Ростелеком» придерживается принципа «нулевой толерантности»

коррупции, т.е. неприятия коррупции в любых ее формах и проявлениях: при взаимодействии с контрагентами, в том числе с представителями органов государственной и муниципальной власти, а также при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности. Департамент защиты активов создан в целях реализации мероприятий, направленных на повышение уровня корпоративной культуры сотрудников компании по вопросам противодействия и профилактики коррупции, соблюдения этических норм и защите собственности для улучшения имиджа/репутации и инвестиционной привлекательности компании. Предоставляет сотрудникам информацию о том, как предупреждать коррупционные нарушения, какие этические нормы действуют в компании, как их соблюдать.

Политика управления рисками (нормативный документ) определяет отношение организации к рискам, устанавливает общие принципы построения системы управления рисками, её цель и задачи, а также распределяет ответственность между этими субъектами и характер их взаимодействия. Включает 10 разделов:

- 1) Общие положения;
- 2) Определение, цели и задачи системы управления рисками (далее СУР);
- 3) Принципы функционирования СУР;
- 4) Участники процесса управления рисками и их функции, взаимодействие в рамках СУР;
- 5) Заявление общества в отношении управления рисками;
- 6) Этапы процесса управления рисками;
- 7) Предпочтительный риск (риск-аппетит);
- 8) Оценка эффективности СУР
- 9) Основные ограничения системы управления рисками;
- 10) Заключительные положения.

30 сентября 2015 года Совет директоров ПАО «Ростелеком» утвердил Положение об информационной политике ПАО «Ростелеком» в новой

редакции №2, которое устанавливает основные принципы раскрытия как обязательной, установленной законодательством информации, так и дополнительной, повышающей инвестиционную привлекательность организации. Состоит из нескольких разделов:

1) Введение – на основании чего разработано данное положение и его задачи.

2) Термины и сокращения.

3) Основные принципы информационной политики общества – 7 принципов, на основании которых строится деятельность ПАО «Ростелеком».

4) Раскрытие информации – для чего и какую информацию предоставляет компания, кто уполномочен это делать.

5) Порядок раскрытия информации.

6) Сайт общества в информационно-телекоммуникационной сети интернет – компания размещает и обновляет необходимую информацию на русском языке ([www.rostelecom.ru](http://www.rostelecom.ru)) и на английском ([www.rostelecom.ru/en](http://www.rostelecom.ru/en)) для всех заинтересованных лиц.

7) Соблюдение настоящего положения – каждый сотрудник обязан соблюдать требования и доводить до сведения руководства информацию о нарушениях.

8) Заключительные положения – данное Положение утверждается Советом директоров и ими же изменяется. В случае изменения законодательства, противоречащие нормы утрачивают силу.

В 2011 году в ПАО «Ростелеком» было утверждено Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроле за соблюдением требований законодательства об инсайдерской информации. В октябре 2015 года данное Положение было утверждено в новой редакции №2. В Положении дается определение понятию «инсайдерская информация» – это точная и конкретная информация, которая не была распространена или предоставлена (в том

числе сведения, составляющие коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну), распространение или предоставление которой может оказать существенное влияние на рыночную стоимость ценных бумаг Общества или производных от них финансовых инструментов и которая, согласно действующему законодательству, относится к информации, включенной в перечень сведений, относящихся к инсайдерской информации. Данное Положение распространяется на всех лиц, которые имеют доступ к инсайдерской информации ПАО «Ростелеком». Ответственность за исполнение требований несет Отдел корпоративных действий, который формирует список инсайдеров.

Таким образом, среди внутренних документов компании существует ряд Кодексов и Положений, который в той или иной мере оказывают влияние на систему обеспечения экономической безопасности предприятия. Такие документы регулируют деятельность разных структурных подразделений, а также устанавливают обязанности и компетенцию на всех уровнях управления организацией.

## ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

### 3.1. Система управления рисками на предприятии

Система управления рисками в ПАО «Ростелеком» направлена на обеспечение эффективных действий руководства в условиях неопределенности и связанных с нею рисков и использование выявляемых возможностей для достижения стратегических целей. Управление рисками осуществляется в соответствии с требованиями и рекомендациями международных и российских стандартов. Компания в текущем режиме актуализирует внутренние документы, регламентирующие управление рисками. Ключевые внутренние документы, регламентирующие процессы управления рисками в ПАО «Ростелеком»:

- 1) Устав;
- 2) Политика управления рисками;
- 3) Положения о совете директоров и комитете по аудиту совета директоров;
- 4) Положение об интегрированной системе управления рисками;
- 5) Положение о комитете по управлению рисками правления;
- 6) Процедура управления рисками.

Управление рисками основывается на системе четких, ясных и измеримых целей компании, формулируемых акционерами и руководством. Совет директоров ежегодно утверждает Программу управления рисками, а также осуществляется ежеквартальный мониторинг ее реализации. Программа управления рисками включает:

- 1) перечень и возможные сценарии реализации стратегических рисков;
- 2) ключевые индикаторы стратегических рисков и их пороговые значения;
- 3) мероприятия по управлению стратегическими рисками.



Компания учитывает операционные риски при осуществлении текущей деятельности и создании продуктов и услуг. Для мониторинга и оперативного принятия решений разрабатываются и автоматизируются панели рискиндикаторов бизнес-процессов.

Ежеквартальные отчеты Программы управления рисками и другие актуальные вопросы в этой области обсуждаются на комитете по управлению рисками при правлении (рисунок 3.1). По итогам обсуждения утверждаются мероприятия по управлению рисками.



Рисунок 3.1 – Участники процесса управления рисками

Актуальными задачами развития системы управления рисками в 2019 году являются (Приложение Е):

- 1) выявление рисков и разработка мер реагирования;
- 2) внедрение современных инструментов управления рисками;
- 3) автоматизация разрабатываемых панелей риск-индикаторов бизнес-процессов для оперативного информирования менеджмента.

Если взять во внимание силу потенциального воздействия риска, то их можно разделить на 3 группы: критические, существенные и умеренные.

Критические риски включают в себя рыночные и финансовые риски, их реализация может привести к следующим последствиям:

- 1) недостижение плановых значений ключевых показателей эффективности, предусмотренных Долгосрочной программой развития и Стратегией;
- 2) длительные перерывы деятельности;
- 3) резкое падение кредитных и корпоративных рейтингов;
- 4) негативное освещение в федеральных и международных СМИ.

Реализация существенных рисков (ИТ, кадровые, технологические, законодательные) может привести к:

- 1) значительным отклонениям ключевых показателей эффективности;
- 2) краткосрочным приостановлениям деятельности общества;
- 3) падению кредитных и корпоративных рейтингов общества;
- 4) негативному освещению работы общества в региональных и местных СМИ.

Умеренные риски не оказывают существенного негативного влияния на показатели финансово-хозяйственной деятельности, но требуют мониторинга для своевременного выявления возможного роста уровня их существенности.

Таким образом, система управления рисками ПАО «Ростелекома» позволяет эффективно моделировать, оценивать и минимизировать риски, характерные для деятельности компании. Система выстроена в полном соответствии с требованиями международных и российских регуляторов. Для

дальнейшего повышения надежности системы компания внедряет проекты по ее автоматизации.

### 3.2. Бизнес-модель развития ПАО «Ростелеком» как цифрового партнера для населения, бизнеса и государства

ПАО «Ростелеком» в течение последних лет выступает инфраструктурным партнером государства и бизнеса по формированию и развитию в России цифровой экономики. Реализация крупных проектов в национальных интересах – один из этапов ее создания.

Например, в 2017 году «Ростелеком» приступил к реализации проекта подводной волоконно-оптической линии связи (ПВОЛС) «Сахалин – Курильские острова». Линия свяжет Южно-Сахалинск с городами Курильск (остров Итуруп), Южно-Курильск (остров Кунашир) и селом Крабозаводское (остров Шикотан). Соответствующий проект внесен в федеральную целевую программу социально-экономического развития Курильских островов на 2016-2025 годы. Общая протяженность линии составит около 831 км. Пропускная способность линии связи – 40 Гбит/с на каждом из указанных направлений с возможностью расширения до максимальной пропускной способности – 80x100 Гбит/с.

Для выполнения проектов федерального значения, компания использует собственную магистральную сеть передачи данных, облачную инфраструктуру, комплексные ИТ решения. ПАО «Ростелеком» имеет большой опыт построения сложных сетей и информационных систем – многие крупные отечественные предприятия и государственные структуры пользуются услугами компании, как для организации работы, так и для оказания услуг населению. Каждый реализованный проект – это шаг на пути к созданию цифровой экономики, которая изменит жизни миллионов людей.

Наиболее актуальным и крупным проектом является национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации», который направлен

на улучшение качества жизни населения, обеспечение экономического роста и повышение конкурентоспособности страны в социально-экономической сфере в целом. Паспорт национального проекта утвержден распоряжением Правительства РФ и своей целью имеет повышение благосостояния общества посредством современных информационно-коммуникативных технологий. Цели программы «Цифровая экономика Российской Федерации»:

1) создание экосистемы цифровой экономики Российской Федерации, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности и в которой обеспечено эффективное взаимодействие, включая трансграничное, бизнеса, научно-образовательного сообщества, государства и граждан;

2) создание необходимых и достаточных условий институционального и инфраструктурного характера, устранение имеющихся препятствий и ограничений для создания и (или) развития высокотехнологических бизнесов и недопущение появления новых препятствий и ограничений как в традиционных отраслях экономики, так и в новых отраслях и высокотехнологичных рынках;

3) повышение конкурентоспособности на глобальном рынке как отдельных отраслей экономики Российской Федерации, так и экономики в целом [5].

Национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации» состоит из нескольких федеральных проектов, для выполнения задач которых назначаются соответствующие ответственные исполнители. ПАО «Ростелеком» принимает участие практически во всех направлениях реализации проекта (таблица 3.1).

В соответствии с Программой государство уделяет большое внимание развитию новых цифровых платформ и услуг, а также систем информационной безопасности для обеспечения их надежной работы.

Направления реализации Программы «Цифровая экономика Российской Федерации»	Ключевые проекты ПАО «Ростелеком»
Информационная инфраструктура	Доступ к сети Интернет (коннективити) для населения, медицинских учреждений и органов государственной власти
Информационная безопасность	Разработка и запуск ИС «Интернет»
Кадры и образование	Электронное правительство
«Умный город»	Государственная единая облачная платформа
Государственное управление	«Умные города»: безопасные дороги, видеонаблюдение, системы управления ЧС, энергетика, системы оповещения
Здравоохранение	Создание государственных информационных систем пространственных данных
Цифровизация ключевых отраслей экономики: энергетики, транспорта, сельского хозяйства и др.	Цифровизация деятельности медицинских учреждений; Образование

Необходимый элемент создания цифровой экономики – реализация крупных проектов в национальных интересах. В этой сфере «Ростелеком» обладает бесспорным преимуществом и необходимыми технологическими мощностями.

Реализовывается план мероприятий «Информационная инфраструктура», утвержденный в конце 2017 года, к которому относятся проекты «Устранения цифрового неравенства», подключения к сети Интернет медицинских учреждений на территории страны, работа по развитию сети ЦОДов. Также компания принимает участие в формировании национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», к которой относятся проекты «Цифровое государственное управление», «Информационная безопасность», «Кадры для цифровой экономики», «Нормативное регулирование цифровой среды».

Более того, реализация функций Центра компетенций, включает участие в проекте «Информационная инфраструктура», совместную работу с Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации и АНО «Цифровая экономика», формирование региональных цифровых повесток. Также ПАО «Ростелеком» участвует в проекте по цифровизации городского

хозяйства «Умный город» совместно с Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. Проект предусматривает достижение эффективности в муниципальном управлении за счет использования цифровых технологий во всех сферах городской среды.

Для каждого проекта определены основные целевые индикаторы выполнения и планируемые объемы финансирования по годам. Первая группа задач направлена на устранение цифрового неравенства и подключение к сети «Интернет» общественно значимых объектов, таких как больницы или образовательные учреждения. На рисунке 3.2 представлен план развития информационной инфраструктуры в долевого соотношении.

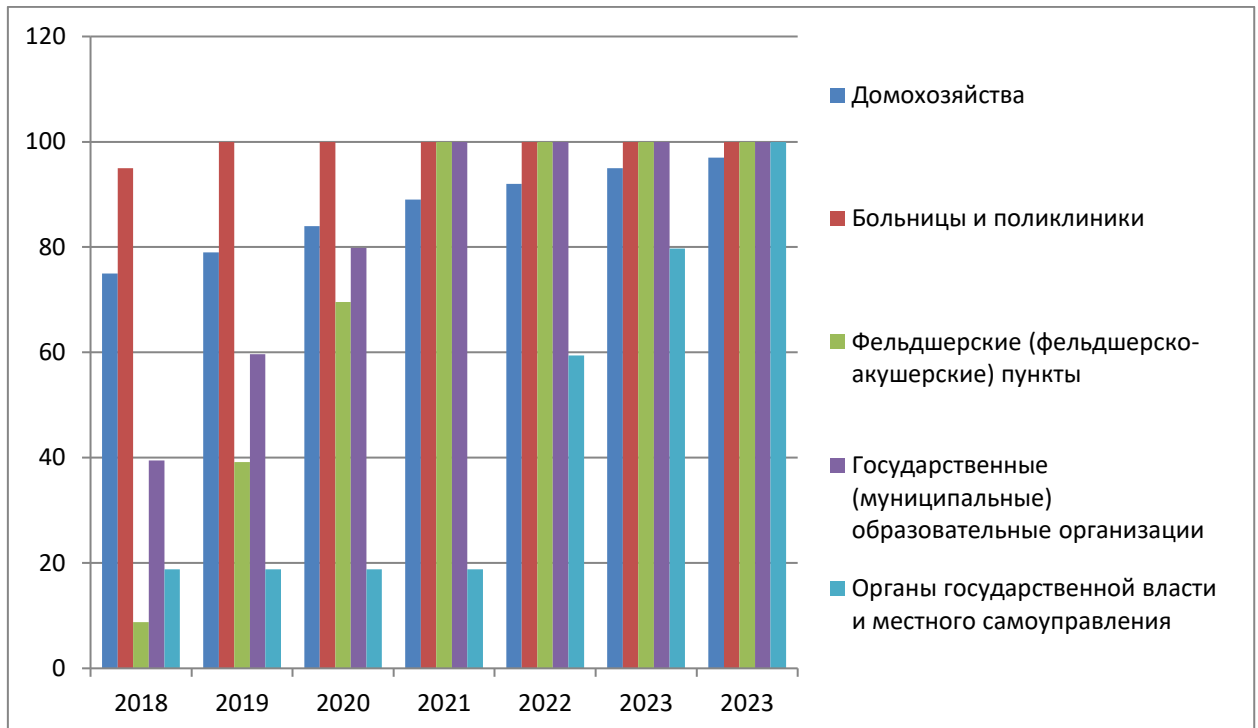


Рисунок 3.2 – Устранение цифрового неравенства общественно значимых объектов в плане до 2024 г, %

Также, данная группа задач предполагает внедрение в РФ технологии 5G. ПАО «Ростелеком», Nokia и Фонд «Сколково» уже запустили первую в стране открытую опытную зону фрагмента перспективной сети связи стандарта 5G/IMT 2020 на территории инновационного центра «Сколково».

ПАО «Ростелеком» и Сколтех выступили с инициативой создания консорциума по разработке дорожной карты «Беспроводные технологии связи». Поставив перед собой принципы открытости документооборота и привлечения в работу квалифицированных специалистов, консорциум должен решить следующие задачи:

- 1) Формирование экспертного сообщества по развитию инфраструктуры и технологий беспроводной связи;
- 2) Разработка и сопровождение реализации проекта дорожной карты «Технологии беспроводной связи»;
- 3) Учет мнений бизнес-сообщества и государственных структур;
- 4) Учет и применение мирового опыта по развитию технологий беспроводной связи.

Предлагаемые направления развития сквозных цифровых технологий:

1. Мобильные сети связи;
2. Спутниковые сети связи;
3. Радиорелейные сети связи;
4. Транкинговые сети связи;
5. Беспроводные локальные сети связи;
6. Энергоэффективные сети связи дальнего радиуса действия.

На 2019 год разработан план по составлению дорожной карты «Беспроводные технологии связи». План включает несколько этапов, начиная с собрания для определения подходов к реализации проекта, заканчивая отправкой доработанного проекта на рассмотрение.

В 2018 году «Ростелеком» продолжил реализацию Долгосрочной программы развития Группы «Ростелеком» на 2017–2021 годы, разработанной в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации и методическими рекомендациями Минэкономразвития и утвержденной в декабре 2017 года. Вместе с Программой совет директоров утвердил ключевые показатели эффективности на 2017-2021 годы. Долгосрочная программа охватывает все сферы деятельности «Ростелекома»

в области укрепления рыночных позиций, инфраструктурного и инновационного развития и повышения эффективности деятельности. Мероприятия, обозначенные в Программе, подкреплены инвестиционными, человеческими и управленческими ресурсами и сбалансированы с точки зрения финансовых возможностей компании.

На основе анализа Долгосрочной программы развития Группы «Ростелеком» на 2017–2021 годы и ключевых индикаторов, и объемов финансирования национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» представим стратегические приоритеты (рисунок 3.3) и бизнес-модель развития ПАО «Ростелеком» (рисунок 3.4).

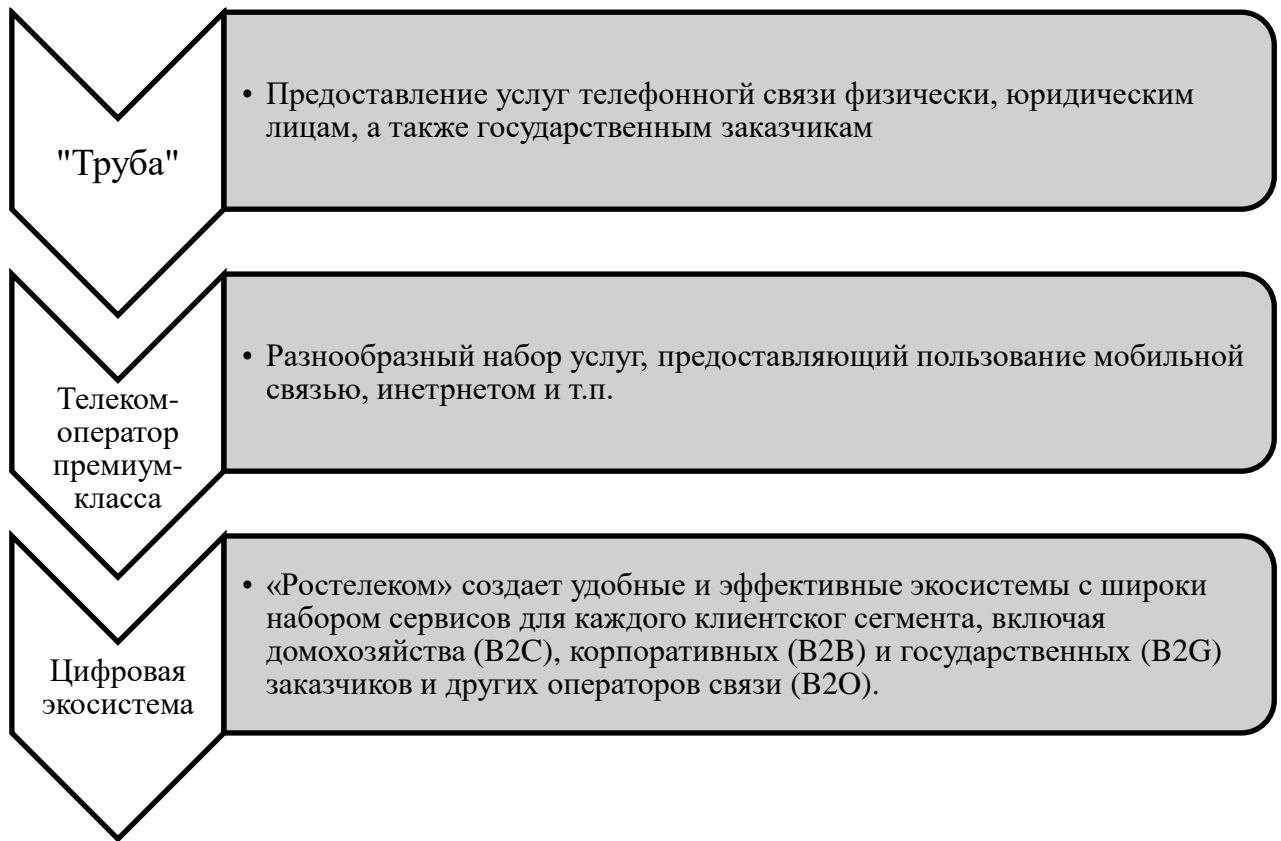


Рисунок 3.3 – Стратегические приоритеты ПАО «Ростелеком» до 2022 года

Приоритеты расставлены от экономных услуг до услуг премиум-класса. «Труба» предполагает оказание услуги связи по конкурентной цене. Телеком-оператор премиум-класса включает более широкий спектр услуг. Цифровая экосистема представляет собой обширный набор телеком-услуги



цифровых сервисов высокого качества для максимального удовлетворения всего спектра потребностей клиента.

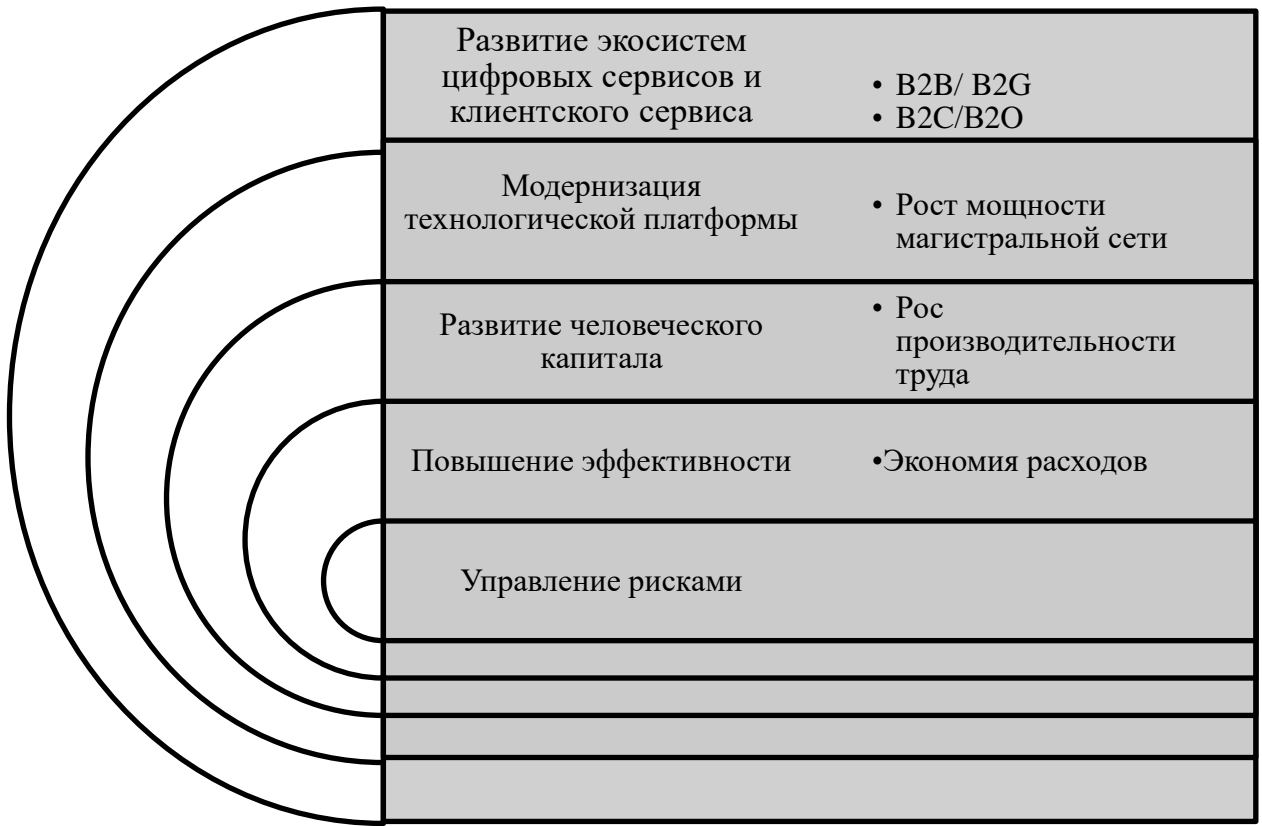


Рисунок 3.4 – Бизнес-модель развития ПАО «Ростелеком»

Как видно из рисунка, развитие ПАО «Ростелеком» должно происходить поэтапно, при этом каждый следующий этап поглощает предыдущий, что в итоге должно привести к созданию цифровой экосистемы. Повышение эффективности сэкономит расходы на 3,3 млрд.руб., путем совершенствования системы принятия бизнес-решений и бизнес-процессов. Развитие человеческого капитала повысит производительность труда на 9% путём наращивания цифровых компетенций; переобучения и внутренней миграции персонала; адаптации подходов к развитию персонала, совершенствования корпоративной культуры для соответствия требованиям цифровой компании. Модернизация технологической платформы приведет к росту мощности магистральной сети до 20,3 Тбит/с. Достичь этого можно двумя способами:

- 1) Модернизация и централизация ИТ-ландшафта;

## 2) Развитие оптической сети и модернизация медной сети.

Все эти действия приведут к развитию экосистем цифровых сервисов и клиентского сервиса путём развития следующих технологий взаимодействия:

1) B2B - «Business to business», взаимодействия юридических компаний, которые работают на такие же компании.

2) B2G – «Business to government», отношения бизнеса и государства.

Такие взаимодействия предполагают виртуальную автоматическую телефонную станцию; ЦОД и облачные решения; корпоративное ТВ; федеральный Wi-Fi; инфобезопасность. В планах достижение следующих показателей:

- 55 % клиентов подключены по оптике;
- 1,0 млн абонентов ШПД и VPN;
- 5,9 тыс. стоек в дата-центрах;
- 8,2 тыс. населенных пунктов по программе УЦН;
- 86 млн пользователей портала Госуслуг;
- 46 % рост доходов от проектов «Умный город».

3) B2C – «Business to consumer», форма электронной торговли, предполагающая прямые продажи потребителям, а именно: умный дом, IPTV, OTT-видео, игры, антивирус, облачное ПО, онлайнобразование, финансовые продукты, страхование, онлайн-медицина, фиксированная телефония, мобильная связь, ШПД, MVNO, видеонаблюдение, что даст компании:

- 12,0 млн абонентов ШПД;
- 5,2 млн абонентов IPTV;
- 0,8 млн клиентов MVNO – физических лиц;
- 35 млн домохозяйств пройдено оптикой.

4) B2O – «Business to operator», рынок межоператорского взаимодействия: транзит голоса и IP, Сдача в аренду, каналов связи IP VPN, Обслуживание инфраструктуры мобильных и фиксированных операторов. Планируется достижение следующих показателей:

- Выходы на сети >150 операторов связи в 70 странах;
- Взаимодействие с 600 международными и национальными операторами фиксированной и мобильной связи;
- 1 Тбит/с рост мощности по проекту «Транзит Европа – Азия».

Для эффективного внедрения такой бизнес-модели потребуются определенные ресурсы. Во-первых, это финансовая сторона: выручка – 320 млрд.руб., OIBDA – 100 млрд.руб., капитальные затраты – 73,2 млрд.руб. Также необходимы инвестиции в новые продукты, предполагается 15% от капитальных затрат. Далее, необходимы сотрудники (на данный момент штаб сотрудников ПАО «Ростелеком» насчитывает около 129 тыс. чел.). Предполагаются затраты на экологические программы в размере 0,1 млрд.руб. Также, свою роль сыграет репутация компании.

Таким образом, ПАО «Ростелеком» принимает участие в разнообразных национальных проектах, цель которых – улучшение качества жизни граждан РФ и социально-экономического состояния страны в целом. Так, необходимо решение проблемы цифрового неравенства, что предполагает разрыв между теми, кто имеет свободный доступ к средствам информационно-коммуникационных технологий и знаниям, к которым они обеспечивают доступ, и теми, кто не имеет такого доступа или навыков. Наиболее актуально сейчас внедрение сети пятого поколения (5G), которое направлено на увеличение скорости передачи данных до трех раз по сравнению с предшественником (4G). Необходимо внедрение центров обработки данных, которые представляют собой отделы или целые здания, используемые для размещения компьютерных систем и связанных с ними компонентов, таких как телекоммуникации и системы хранения данных. Развитие по в сфере навигации и пространственных данных также необходимо, что в свою очередь представляет собой сбор, обработку, хранение и передачу пространственных данных для развития беспилотного транспорта и отечественных гео-информационных технологий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании изученного материала и проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Экономическая безопасность предприятия традиционно рассматривается как важнейшая качественная характеристика экономической системы, которая определяет её способность поддерживать условия для эффективной деятельности, устойчивое обеспечение ресурсами, а также последовательную реализацию финансово-хозяйственных интересов. Для хозяйствующего субъекта оценка экономической безопасности важна, в первую очередь, из-за активно задействованного потенциала, который является определяющим стабилизирующим фактором антикризисного развития, гарантом экономического роста и поддержания экономической независимости и безопасности страны. Под экономической безопасностью предприятия (хозяйствующего субъекта) следует понимать защищенность его научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от прямых (активных) или косвенных (пассивных) экономических угроз, например, связанных с неэффективной научно-промышленной политикой государства или формированием неблагоприятной внешней среды, и способность к его воспроизводству.

Значимым условием обеспечения высокого уровня экономической безопасности является своевременное выявление угроз, оказывающих влияние на позиции хозяйствующего субъекта на рынке, а также выбор наиболее эффективных стратегий развития. Для этого необходима сформировавшаяся методологическая база, включающая изучение определенных индикаторов и характеристик деятельности предприятия, анализ которых позволит дать оценку его работе, финансовому развитию, а также уровню финансовой устойчивости. Наличие такой системы позволит осуществлять контроль за производственными процессами, выявлять риски и угрозы, определять сценарии развития и обеспечивать экономическую безопасность организации.

Обеспечение экономической безопасности хозяйствующего субъекта (предприятия), с одной стороны, исходит из его интересов, целей и приоритетов развития, с другой – требует изучения и понимания состояния внешней среды для выявления и предотвращения существующих и потенциальных угроз. Следовательно, можно утверждать, что современные особенности становления российской рыночной экономики и масштабы объективно существующих внутренних и внешних угроз выдвигают проблемы экономической безопасности хозяйствующих субъектов (фирм) для решения как самим предприятием, так и государством.

На основании расчётов можно сделать следующие выводы. В деятельности ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 годы произошли различные изменения. Значения показателей к 2018 году возросли. Почти все показатели сохраняли тенденцию к увеличению на протяжении всего изучаемого периода. При этом, что касается краткосрочных обязательств, в период 2016-2017 гг. происходит резкий упадок значения, однако в 2018 году показатель значительно увеличивается.

ПАО «Ростелеком» эффективно использует свои производственные мощности, однако количество затрат увеличивается. Доля денежных средств, направленных на исследования и разработки, снижается из-за спада объемов продаж. В то же время организация вполне конкурентоспособна на рынке цифровых услуг.

Финансовое состояние ПАО «Ростелеком» неустойчивое. Анализ ликвидности и платежеспособности показал, что предприятию трудно расплачиваться по существующим обязательствам с разным сроком. В то же время, нельзя говорить о том, что организация на грани банкротства.

Сегодня наиболее престижной считается работа связанная с IT-технологиями. Несмотря на то, что «Ростелеком» предоставляет не самую высокую оплату труда в своей сфере, в целом она выше, чем средняя заработная плата по всей России.

Среди внутренних документов компании существует ряд Кодексов и Положений, который в той или иной мере оказывают влияние на систему обеспечения экономической безопасности предприятия. Такие документы регулируют деятельность разных структурных подразделений, а также устанавливают обязанности и компетенцию на всех уровнях управления организацией.

ПАО «Ростелеком» принимает участие в разнообразных национальных проектах, цель которых – улучшение качества жизни граждан РФ и социально-экономического состояния страны в целом. Так, необходимо решение проблемы цифрового неравенства, что предполагает разрыв между теми, кто имеет свободный доступ к средствам информационно-коммуникационных технологий и знаниям, к которым они обеспечивают доступ, и теми, кто не имеет такого доступа или навыков. Наиболее актуально сейчас внедрение сети пятого поколения (5G), которое направлено на увеличение скорости передачи данных до трех раз по сравнению с предшественником (4G). Необходимо внедрение центров обработки данных, которые представляют собой отделы или целые здания, используемые для размещения компьютерных систем и связанных с ними компонентов, таких как телекоммуникации и системы хранения данных. Развитие по в сфере навигации и пространственных данных также необходимо, что в свою очередь представляет собой сбор, обработку, хранение и передачу пространственных данных для развития беспилотного транспорта и отечественных гео-информационных технологий.

Новые риски и угрозы, возникающие в результате перехода на новые механизмы управления, основанные на широком внедрении современных компьютерных технологий, требуют проведения системных фундаментальных исследований, направленных на выявление этих факторов и выработки механизмов их парирования. Однако, уже сейчас можно с высокой степенью определенности утверждать, что переход к цифровой экономике потребует кардинальных изменений в системе отношений

государство-общество-наука-бизнес. В их основу должен быть положен принцип обеспечения максимального доверия. При этом особое внимание должно быть уделено разработке выработке государственной политики, направленной на полноправное вхождение России в число лидирующих стран, и механизмов ее реализации, включая законодательное обеспечение, современную систему управления и ее научное сопровождение.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая)/ КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.05.2019)
2. О защите конкуренции: Федеральный закон от 26.07.2006 №135 – ФЗ / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.05.2019)
3. О безопасности: Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.05.2019)
4. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13.05.2017 №-208/ /КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.05.2019)
5. Об утверждении программы "Цифровая экономика Российской Федерации»: Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р/ КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.05.2019)
6. Антикоррупционная политика ПАО «Ростелеком» (Редакция 2)/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.company.rt.ru/ir/corporate\\_governance/docs/anticorruption\\_policy\\_Rostelecom\\_v2.pdf](https://www.company.rt.ru/ir/corporate_governance/docs/anticorruption_policy_Rostelecom_v2.pdf). Дата обращения: 9.09.2019 г.
7. Айвазян А. Стратегии бизнеса: справочник / Айвазян А., Балкинд О. Я., Боснина Т. Д. и др. — М.: КОНСЭКО, 2015. – 593 с.
8. Артемов Н.М. Финансово правовое регулирование внешнеторговой деятельности/ Н.М. Артемов, М.: 2016. – 479 с.
9. Архипов А. Экономическая безопасность: оценки, проблемы, способы обеспечения/ А. Архипов, А. Городецкий, Б. Михайлов, Вопросы экономики. – 2015. - №6. – С. 34-39.



10. Балдоржиев, Д.Д. Экономическая теория: Учеб. пособие/ Д.Д. Балдоржиев. - Смоленск, 2012. - 396 с.
11. Богданов И.Я. Экономическая безопасность России. Теория и практика. - М.: 2014. - 239 с.
12. Богомолов В. А. Экономическая безопасность: учеб. пособие / В. А. Богомолов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 382 с.
13. Валиева С.Э. Теоретические аспекты несостоятельности и диагностики вероятности банкротства/ С.Э. Валиева, Ю.П. Агеева, Ф.Х. Доронина, Имвол науки, №3. – 2016. – С. 45-47
14. Галузина С.М. Учетно-аналитическая информация в управлении организацией: монография / СМ. Галузина. — СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2015. – 105 с.
15. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / М. М. Глазов. — СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2016. – 241 с.
16. Голованова Н.Б. Формирование подходов к оценке экономической безопасности субъекта хозяйствования/ Н.Б. Голованова, Доклады Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники №2 (32), - 2014 г. – с. 294-300
17. Гусев С.А. Экономические функции государства в условиях рыночной экономики/ С.А. Гусев, Экономика: проблемы, решения и перспективы. – 2015 г. – с. 59-60
18. Дронов Р. Подходы к обеспечению экономической безопасности/ Р. Дронов, Экономист. - 2011. - №2. - С. 13-19.
19. Дымова И. А. Бухгалтерская-отчетность и принципы ее составления в соответствии с международными стандартами. Методика трансформации / И. А. Дымова. — М.: Современная экономика и право, 2017. – 17 с.

20. Ермакова Э.Р., Научные подходы к определению категории "финансовая безопасность"/ Э.Р. Ермакова// Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2017. – №13. – С. 1712-1730
21. Зыков В.В. Фирма как хозяйствующий субъект и объект экономической безопасности/ В.В. Зыков, А.Г. Леонтьева, Теория и практика общественного развития №17, 2014 г. – с. 41-46
22. Иванов В.В. Цифровая экономика: от теории к практике/ В.В. Иванов, Г.Г. Малинецкий. Инновации, №12(230). – 2017 г. – С. 1-10
23. Иванова И. А. Менеджмент: учеб. пособие / И. А. Иванова; 2-е изд. – М.: РИОР, 2017. – 245 с.
24. Ильина О. П. Информационные технологии бухгалтерского учета / О. П. Ильина. — СПб.: Питер, 2014. – 123 с.
25. Каранина Е.В. Экономическая безопасность: на уровне государства, региона, предприятия, учебник/ Е.В. Каранина, СПб: ИЦ «Интермедиа», 2016 г. – 412 с.
26. Каминка, А. И. Основы предпринимательского права / А.И. Каминка. - М.: Зерцало, 2016. - 320 с.
27. Каторин Ю. Ф. Большая энциклопедия промышленного шпионажа / Ю. Ф. Каторин, Е. В. Куренков, А. В. Лысов, А. Н. Остапенко. – СПб.: Изд-во Полигон, 2017. – 391 с.
28. Кирильчук С.П., Обеспечение информационной безопасности предприятий/ С.П. Кирильчук, Е.В. Наливайченко// Символ науки. – 2015. – №3. – С. 95-99
29. Кодекс корпоративного управления ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.company.rt.ru/ir/corporate\\_governance/docs/The\\_Corporate\\_Governance\\_Code\\_Rostelecom\\_ru.pdf](https://www.company.rt.ru/ir/corporate_governance/docs/The_Corporate_Governance_Code_Rostelecom_ru.pdf). Дата обращения: 9.06.2019 г.
30. Коноплева И.А. Управление безопасностью и безопасностью бизнеса: учеб. пособие для вузов/ И.А. Коноплева, И.А. Богданов; под ред. И.А. Коноплевой. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 170 с.

31. Короткое Э.М. Антикризисное управление: учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовая и др.; под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2016. – 207 с.
32. Крутиков В.К., Экономическая безопасность. Учебно-методическое пособие/ В.К. Крутиков, – Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»), – 2017. – 196 с.
33. Кукин П.П. Анализ и оценка риска производственной деятельности / П.П. Кукин и др. - М.: Высшая школа, 2015. - 328 с.
34. Кузнецова Е.И., Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов/ Е.И. Кузнецова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 294 с.
35. Мамаева Л.Н., Экономическая безопасность предприятия: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.05.01 «Экономическая безопасность». – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2015. – 112 с.
36. Милославская, Н.Г. Управление рисками информационной безопасности: Учебное пособие для вузов / Н.Г. Милославская, М.Ю. Сенаторов, А.И. Толстой. - М.: РиС, 2014. – 130 с.
37. Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике: учебник/ Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев. — М.: Экзамен, 2017. 264 с.
38. Мишенин А.И. Теория экономических информационных систем: учебник/ А.И. Мишенин; 4-е изд., доп. и перераб. — М.: Финансы и статистика, 2015. – 201 с.
39. Морозова А.М., Кадровая безопасность в системе обеспечения экономической безопасности предприятия/ А.М. Морозова, А.О. Лысенко, Международный журнал гуманитарных и естественных наук №3. – 2018. – С. 213-216
40. Одинцов А.А. Экономическая и информационная безопасность: справочник/ А.А. Одинцов. — М.: Экзамен, 2015. – 321 с.

41. Политика управления рисками ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.company.rt.ru/ir/corporate\\_governance/docs/risks\\_politics\\_Rostelecom\\_ru.pdf](https://www.company.rt.ru/ir/corporate_governance/docs/risks_politics_Rostelecom_ru.pdf). Дата обращения: 9.06.2019 г.

42. Положение об информационной политике ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.company.rt.ru/ir/corporate\\_governance/docs/03\\_Information\\_Policy\\_ru\\_2015-05-12\\_NEW\\_FINAL.pdf](https://www.company.rt.ru/ir/corporate_governance/docs/03_Information_Policy_ru_2015-05-12_NEW_FINAL.pdf). Дата обращения 9.06.2019 г.

43. Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроле за соблюдением требований законодательства об инсайдерской информации (Редакция 2)/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.company.rt.ru/ir/corporate\\_governance/docs/insider\\_politics\\_v2.pdf](https://www.company.rt.ru/ir/corporate_governance/docs/insider_politics_v2.pdf). Дата обращения: 9.09.2019 г.

44. Пострелова А.В., Оценка конкурентоспособности предприятия/ А.В. Пострелова, М.С. Маркин, Молодой ученый №6(53), 2014. – С. 398-402

45. Рябчук П.Г., Анализ современных методик оценки кадрового потенциала/ П.Г. Рябчук, К.А. Федорова, А.С. Апухтин, И.И. Плужникова, Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2017. – 18 с.

46. Санникова И.Н. Индикаторы экономической безопасности предприятия/ И.Н. Санникова, Алтайский государственный университет, 2017 г. – 5 с.

47. Смирнов П.А., Анализ платежеспособности организации/ П.А. Смирнов, М.Н. Трофимова, European research, 2015. – 2 с.

48. Титоренко А.Г., Вопросы обеспечения технико-технологической составляющей экономической безопасности предприятия/ А.Г. Титоренко// Символ науки. – 2018. – №3. – С. 44-47

49. Тепман, Л.Н. Управление инвестиционными рисками: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 215 с.

50. Устав публичного акционерного общества «Ростелеком»/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.company.rt.ru/ir/corporate\\_governance/docs/Устав\\_ред\\_18.pdf](https://www.company.rt.ru/ir/corporate_governance/docs/Устав_ред_18.pdf). Дата обращения 9.06.2019.

51. Фирсова О.А. Экономическая безопасность предприятия/ О. А. Фирсова, МОО "Межрегиональная общественная организация "Академия безопасности и выживания"", 2014 г. – 220 с.

52. Фирсова А.А. Финансы предприятий/ А.А. Фирсова, Е.А. Татарников, Е.А. Макарова. — М.: Альфа-Пресс, 2015. – 435 с.

53. Федорченко А.В. Исследование открытых баз уязвимостей и оценка возможности их применения в системах анализа защищенности компьютерных сетей/ А.В. Федорченко, А.А. Чечулин, И.В. Котенко. – Информационно-управляющие системы. 2014. – 8 с.

54. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник/ А.Д. Шеремет. – М.:ИНФРА-М, 2017. – 467 с.

55. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия/ В.В. Шлыков. – СПб.: Алетейя, 2015. – 261 с.

56. Ширяев, В.И. Модели финансовых рынков: Оптимальные портфели, управление финансами и рисками / В.И. Ширяев. - М.: КД Либроком, 2015. - 216 с.

57. Экономическая безопасность предпринимательской деятельности: методич. пособие. – СПб.: ЗАО ИА «Кредитреформа-Санкт-Петербург», 2015. – 129 с.

58. Экономическая и национальная безопасность: учебник. – М.: Экзамен, 2016. – 639 с.

59. Экономическая и национальная безопасность: учебник; под ред. Л.П. Гончаренко. – М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2016. – 401 с.

60. Этический кодекс ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.company.rt.ru/ir/corporate\\_governance/docs/Code\\_of\\_Ethics\\_2014\\_ru.pdf](https://www.company.rt.ru/ir/corporate_governance/docs/Code_of_Ethics_2014_ru.pdf). Дата обращения: 9.06.2019 г.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Приложение А

### Финансовые показатели платежеспособности

Наименование показателя	Способ расчета		Нормальное ограничение	Пояснения
1,Общий показатель платежеспособности	$L_1 = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$		$L_1 \geq 1$	-
2.Коэффициент абсолютной ликвидности	$L_2 = \frac{\left( \begin{matrix} \text{Денежные} \\ \text{средства} \end{matrix} \right) + \left( \begin{matrix} \text{Финансовые} \\ \text{вложения} \end{matrix} \right)}{\text{Текущие} \\ \text{обязательства}}$	$L_2 = \frac{c.1240 + c.1250}{c.1510 + c.1520 + c.1550}$	$L_2 \geq 0,2 + 0,7$  (зависит от отраслевой принадлежности организации)	Показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений
3.Коэффициент «критической оценки»	$L_3 = \frac{\left( \begin{matrix} \text{Денежные} \\ \text{средства} \end{matrix} \right) + \left( \begin{matrix} \text{Финансовые} \\ \text{вложения} \end{matrix} \right) + \left( \begin{matrix} \text{Дебиторская} \\ \text{задолженность} \end{matrix} \right)}{\text{Текущие} \\ \text{обязательства}}$	$L_3 = \frac{c.1240 + c.1250 + 1230}{c.1510 + c.1520 + c.1550}$	Допустимое 0,7 + 1,2; желательно $L_3 = 1$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами

4. Коэффициент текущей ликвидности	$L_4 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	$L_4 = \frac{c.1200}{c.1510 + c.1520 + c.1550}$	Допустимое значение 1,2 - 1,7; Высокое значение $L_4 = 2,0 - 3,5$	Показывает, какую часть текущих обязательств организация может погасить, мобилизовав все оборотные активы
5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала	$L_5 = \frac{\text{Медленно реализуемые активы}}{\left( \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}} \right)}$	$L_5 = \frac{c.1210 + c.1220 + c.1260}{c.1200 - (c.1510 + c.1520 + c.1550)}$	Уменьшение показателя в динамике - положительный факт	Показывает, какая часть рабочего капитала обездвижена в материальных оборотных активах (запасах)
6. Доля оборотных средств в активах	$L_6 = \text{Оборотные активы} / \text{Валюта баланса}$	$L_6 = \frac{c.1200}{c.1600}$	Желательно $L_6 \geq 0,5$	Зависит от отраслевой принадлежности организации
7. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$L_7 = \frac{\left( \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Оборотные активы}} \right) - \left( \frac{\text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}} \right)}{\text{Оборотные активы}}$	$L_7 = \frac{c.1300 - c.1100}{c.1200}$	$L_7 \geq 0,05 - 0,5$ (чем больше, тем лучше)	Характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее текущей деятельности



## Приложение Б

### Модели оценки вероятности банкротства

Модели банкротства	Формулы расчета	Расшифровка показателей	Интерпретация полученных результатов
Двухфакторная модель Э.Альтмана	$Z = -0.3877 - 1.0736 * K_{ТЛ} + 0,0579 * K_{Зс}$	$K_{ТЛ} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2}$ $K_{Зс} = \frac{с.1400+с.1500}{с.1300}$	$Z < 0$ – вероятность меньше 50% $Z = 0$ – равна 50% $Z > 0$ – Больше 50%
Модель Таффлера	$Z = 0.53X1 + 0.13X2 + 0.18X3 + 0,16X4$	$X1 = 2200/1500$ $X2 = 1200/(1400+1500)$ $X3 = 1500/1600$ $X4 = 2110/1600$	$Z > 0,3$ низкая $Z < 0,2$ высокая
Модель Спрингейта	$Z = 1.03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 04X4$	$X1 = 1200/1600$ $X2 = 2300+2330/1600$ $X3 = 2300/1500$ $X4 = 2110/1600$	При $Z < 0,862$ компания является потенциальным банкротом
Дискриминантная модель республики Беларусь	$Z = 0,111X1 + 13,239X2 + 1,676X3 + 0,515X4 + 3,8X5$	$X1 = (1300 - 1170)/1200$ $X2 = 1200/1100$ $X3 = 2110/(1100+1200)$ $X4 = 1110/1600$ $X5 = 1300/1700$	$Z > 8$ не банкрот $5 < Z < 8$ небольшой риск $1 < Z < 3$ высокая вероятность
Модель Зайцевой	$Z = 0,25X1 + 0,1X2 + 0,2X3 + 0,25X4 + 0,1X5 + 0,1X6$ $K_n = 1,57 + 0,1X6$	$X1 = 2300/1300$ $X2 = 1520/1230$ $X3 = 1510+1520+1550/1240+1250$ $X4 = 2300/2110$ $X5 = 1400+1500/1300$ $X6 = 1600/2110$	При $Z > K_n$ высокая вероятность банкротства

## Приложение В

### Агрегированный бухгалтерский баланс ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 годы, (тыс.руб.)

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение, тыс.руб.		Структура, %			Тпр, %		Среднегодовое значение, тыс.руб.	
				2018/2017	2017/2016	2016	2017	2018	2018/2017	2017/2016	2018	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Основные средства	319368541	320311470	339087786	18776316	942929	56,8	56,3	56,3	5,9	0,3	329699628	319840006
Финансовые вложения	144514100	143059993	142762150	-297843	-1454107	25,7	25,1	23,7	-0,2	-1,0	142911072	143787047
Прочие внеоборотные активы	27640353	31997663	33421189	1423526	4357310	4,9	5,6	5,5	4,4	15,8	32709426	29819008
Внеоборотные активы	496032506	500299846	519927063	19627217	4267340	88,2	87,9	86,3	3,9	0,9	510113455	498166176
Запасы	5891839	5995857	7131701	1135844	104018	1,0	1,1	1,2	18,9	1,8	6563779	5943848
НДС	1717001	2180922	2159335	-21587	463921	0,3	0,4	0,4	-1,0	27,0	2170128,5	1948961,5
Дебиторская задолженность	48559457	51696338	57659044	5962706	3136881	8,6	9,1	9,6	11,5	6,5	54677691	50127898
Финансовые вложения (за исключ. ден. эквивалентов)	6193518	4223439	3514946	-708493	-1970079	1,1	0,7	0,6	-16,8	-31,8	3869192,5	5208478,5
Денежные средства и денежные эквиваленты	3388221	3765630	11328718	7563088	377409	0,6	0,7	1,9	200,8	11,1	7547174	3576925,5
Прочие оборотные активы	712741	712517	964649	252132	-224	0,1	0,1	0,2	35,4	0,0	838583	712629
Оборотные активы	66462777	68574703	82758393	14183690	2111926	11,8	12,1	13,7	20,7	3,2	75666548	67518740
Валюта баланса	562495283	568874549	602685456	33810907	6379266	100	100	100	5,9	1,1	585780003	565684916
Уставной капитал	6961	6961	6961	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6961	6961
Резервный капитал	1044	1044	1044	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1044	1044
Нераспределенная прибыль	131080200	125304429	109857719	-15446710	-5775771	23,3	22,0	18,2	-12,3	-4,4	117581074	128192315
Собственный капитал	263983111	262759780	247451585	-15308195	-1223331	46,9	46,2	41,1	-5,8	-0,5	255105683	263371446
Долгосрочные заемные средства	125562445	165781443	173991884	8210441	40218998	22,3	29,1	28,9	5,0	32,0	169886664	145671944
Прочие долгосрочные обязательства	5349734	5199606	5312832	113226	-150128	1,0	0,9	0,9	2,2	-2,8	5256219	5274670
Долгосрочные обязательства	162245491	201815155	211407350	9592195	39569664	28,8	35,5	35,1	4,8	24,4	206611253	182030323
Краткосрочные заемные средства	68295109	32709276	42367211	9657935	-35585833	12,1	5,7	7,0	29,5	-52,1	37538244	50502193

Кредиторская задолженность	56461482	57426453	80846609	23420156	964971	10,0	10,1	13,4	40,8	1,7	69136531	56943968
Оценочные обязательства	11099447	13050873	16267328	3216455	1951426	2,0	2,3	2,7	24,6	17,6	14659101	12075160
Краткосрочные обязательства	136266681	104299614	143826521	39526907	-31967067	24,2	18,3	23,9	37,9	-23,5	124063068	120283148
Валюта баланса	562495283	568874549	602685456	33810907	6379266	100	100	100	5,9	1,1	585780003	565684916

## Приложение Г

### Бухгалтерский баланс ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 годы

<b>Бухгалтерский баланс</b>		Коды
		0710001
на	31 декабря 2018 г.	31/12/2018
Организация	ПАО «Ростелеком»	17514186
Идентификационный номер налогоплательщика		7707049388
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе проводных технологий	61.10
Организационно-правовая форма / форма собственности	Публичное акционерное общество/ смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	12247/41
Единица измерения:	тыс. руб.	384
Адрес:	191002, Санкт-Петербург, ул.Достоевского, д.15	

Пояснения	АКТИВ	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
<b>5.1.</b>	<b>Нематериальные активы</b>	1110	2 683 571	2 844 349	2 227 224
	Результаты исследований и разработок	1120	272 213	848 582	1 083 368
<b>5.2.</b>	<b>Основные средства</b>	1150	339 087 786	320 311 470	319 368 541
	в том числе:				
	основные средства в эксплуатации	1151	308 015 015	291 984 462	291 337 294
	капитальные вложения	1152	31 072 771	28 327 008	28 031 247
<b>5.3.</b>	<b>Доходные вложения в материальные ценности</b>	1160	1 700 154	1 237 789	1 198 920
<b>5.4.</b>	<b>Финансовые вложения</b>	1170	142 762 150	143 059 993	144 514 100
	в том числе:				
	инвестиции		137 092 863	138 590 325	139 021 402
	инвестиции в дочерние общества	1171	85 397 003	86 506 793	86 926 569
	инвестиции в зависимые общества	1172	51 681 128	52 068 800	52 068 800
	инвестиции в другие организации	1173	14 732	14 732	26 033
	прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	5 669 287	4 469 668	5 492 698
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
<b>5.5.</b>	<b>Прочие внеоборотные активы</b>	1190	33 421 189	31 997 663	27 640 353
	в том числе:				
	неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	22 382 372	19 344 894	19 698 256
	дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	9 053 162	11 472 441	6 720 084
	прочее	1193	1 985 655	1 180 328	1 222 013
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>519 927 063</b>	<b>500 299 846</b>	<b>496 032 506</b>

Пояснения	АКТИВ	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
<b>5.6.</b>	<b>Запасы</b>	<b>1210</b>	<b>7 131 701</b>	<b>5 995 857</b>	<b>5 891 839</b>
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	2 728 180	1 829 054	1 577 680
	затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-	-	-
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	3 800 510	3 186 934	3 585 882
	прочие запасы и затраты	1214	13 347	13 346	13 347
	основные средства для продажи	1215	589 664	966 523	714 930
	<b>Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям</b>	<b>1220</b>	<b>2 159 335</b>	<b>2 180 922</b>	<b>1 717 001</b>
	<b>Дебиторская задолженность</b>	<b>1230</b>	<b>57 659 044</b>	<b>51 696 338</b>	<b>48 559 457</b>
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	1231	46 263 786	40 492 283	35 808 216
<b>5.7.</b>	<b>авансы выданные</b>	<b>1232</b>	<b>1 623 640</b>	<b>1 512 044</b>	<b>672 154</b>
<b>5.8.</b>	<b>прочие дебиторы</b>	<b>1233</b>	<b>9 771 618</b>	<b>9 692 011</b>	<b>12 079 087</b>
<b>5.4.</b>	<b>Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)</b>	<b>1240</b>	<b>3 514 946</b>	<b>4 223 439</b>	<b>6 193 518</b>
	<b>Денежные средства и денежные эквиваленты</b>	<b>1250</b>	<b>11 328 718</b>	<b>3 765 630</b>	<b>3 388 221</b>
	в том числе:				
	касса	1251	41 202	11 357	1 637
	расчетные счета	1252	1 185 395	414 412	1 306 735
	валютные счета	1253	85 357	119 109	306 142
	прочие денежные средства	1254	3 648 309	1 871 415	58 602
<b>5.4.</b>	<b>денежные эквиваленты</b>	<b>1255</b>	<b>6 368 455</b>	<b>1 349 337</b>	<b>1 715 105</b>
<b>5.9.</b>	<b>Прочие оборотные активы</b>	<b>1260</b>	<b>964 649</b>	<b>712 517</b>	<b>712 741</b>
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>82 758 393</b>	<b>68 574 703</b>	<b>66 462 777</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>602 685 456</b>	<b>568 874 549</b>	<b>562 495 283</b>

Показатель	ПАССИВ	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
5.10.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 961	6 961	6 961
5.11.	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
5.12.	Переоценка внеоборотных активов	1340	2 699 608	2 861 093	3 008 653
5.12.	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	134 886 253	134 586 253	129 886 253
	Резервный капитал	1360	1 044	1 044	1 044
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	109 857 719	125 304 429	131 080 200
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>247 451 585</b>	<b>262 759 780</b>	<b>263 983 111</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
5.14.	Заемные средства	1410	173 991 884	165 781 443	125 562 445
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	136 768 056	122 342 616	90 562 411
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	37 223 828	43 438 827	35 000 034
5.15.	Отложенные налоговые обязательства	1420	32 102 634	30 834 106	31 333 312
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
5.16.	Прочие обязательства	1450	5 312 832	5 199 606	5 349 734
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>211 407 350</b>	<b>201 815 155</b>	<b>162 245 491</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
5.14.	Заемные средства	1510	42 367 211	32 709 276	68 295 109
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	12 496 891	10 583 176	38 297 724
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	29 870 320	22 126 100	29 997 385
	Кредиторская задолженность	1520	80 846 609	57 426 453	56 461 482
	в том числе:				
5.17.	поставщики и подрядчики	1521	57 633 445	37 586 280	38 885 248
	авансы полученные	1522	6 273 154	7 325 941	5 940 895
	задолженность перед персоналом организации	1523	43 167	23 838	26 323
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	1 227 422	1 191 359	1 153 606
5.17.	задолженность перед бюджетом	1525	5 018 595	7 823 883	6 715 650
5.17.	прочие кредиторы	1526	10 650 826	3 475 352	3 739 950
5.18.	Доходы будущих периодов	1530	4 345 373	1 113 012	410 643
5.19.	Оценочные обязательства	1540	16 267 328	13 050 873	11 099 447
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>143 826 521</b>	<b>104 299 614</b>	<b>136 266 681</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>602 685 456</b>	<b>568 874 549</b>	<b>562 495 283</b>

Президент  Оксветский М.С.  
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер  Первосветов Д.Ю.  
(подпись) (расшифровка подписи)

" 11 " марта 2019 г.



## Приложение Д

### Отчет о финансовых результатах ПАО «Ростелеком» за 2016-2018 гг.

#### Отчет о финансовых результатах

			Коды
	<b>за 2018 год</b>	Форма по ОКУД	<b>0710002</b>
		Дата (число, месяц, год)	<b>31/12/2018</b>
Организация	<b>ПАО «Ростелеком»</b>	по ОКПО	<b>17514186</b>
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	<b>7707049388</b>
Вид деятельности	<b>Деятельность в области связи на базе проводных технологий</b>	по ОКВЭД	<b>61.10</b>
Организационно-правовая форма / форма собственности	<b>Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность с долей федеральной собственности</b>	по ОКФС/ОКФС	<b>12247/41</b>
Единица измерения:	<b>тыс. руб.</b>	по ОКЕИ	<b>384</b>

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2018 год	За 2017 год
1	2	3	4	5
6.1.	Выручка	2110	305 939 185	291 037 118
	в том числе от продажи услуг связи	2111	280 602 334	273 785 264
6.2.	Себестоимость продаж	2120	(281 897 666)	(266 191 296)
	в том числе услуг связи	2121	(274 860 034)	(260 639 974)
	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>24 041 519</b>	<b>24 845 822</b>
	Коммерческие расходы	2210	X	X
	Управленческие расходы	2220	X	X
	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>24 041 519</b>	<b>24 845 822</b>
6.3.1.	Доходы от участия в других организациях	2310	964 186	870 703
6.3.1.	Проценты к получению	2320	2 566 513	2 324 886
6.3.2.	Проценты к уплате	2330	(15 189 564)	(16 154 316)
6.3.1.	Прочие доходы	2340	21 169 694	26 782 476
	в том числе: финансовое обеспечение, связанное с оказанием универсальных услуг связи	2341	10 983 055	11 473 329
6.3.2.	Прочие расходы	2350	(26 036 480)	(26 177 220)
	в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-	-
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>7 515 868</b>	<b>12 492 351</b>
6.4.	Текущий налог на прибыль	2410	(3 193 548)	(5 555 317)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства / (активы)	2421	320 848	1 003 014
6.4.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 268 528)	499 206
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
6.4.	Прочее	2460	2 327 581	1 582 531
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>5 381 373</b>	<b>9 018 771</b>

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2018 год	За 2017 год
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	161 485	147 560
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(48 917)	23
	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>5 493 941</b>	<b>9 166 354</b>
6.5.	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	1,9326	3,2389
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	1,9326	3,2389

Президент

  
(подпись) Осипов М. А.  
(расшифровка подписи)

Генеральный директор

  
(подпись) Первов Л. Ю.  
(расшифровка подписи)

" 11 " марта 2019 г.





## Отчет о финансовых результатах

за 2016 год

Организация **ПАО «Ростелеком»**

Идентификационный номер налогоплательщика **Деятельность в области связи на базе проводных технологий**

Вид деятельности **Публичное акционерное общество/ смешанная российская собственность с долей федеральной собственности**

Организационно-правовая форма / форма собственности **тыс. руб.**

Единица измерения:

	Коды
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31/12/2016
по ОКПО	17514186
ИНН	7707049388
по ОКВЭД	61.10
по ОКОПФ/ОКФС	12247/41
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2016 год	За 2015 год
1	2	3	4	5
6.1. ПЗ	Выручка	2110	282 684 864	283 181 344
	в том числе от основной деятельности	2111	269 533 056	271 307 162
6.2. ПЗ	Себестоимость продаж	2120	(254 601 492)	(250 254 448)
	в том числе от основной деятельности	2121	(250 665 911)	(233 595 818)
	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>28 083 372</b>	<b>32 926 896</b>
	Коммерческие расходы	2210	X	X
	Управленческие расходы	2220	X	X
	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>28 083 372</b>	<b>32 926 896</b>
6.3.1.	Доходы от участия в других организациях	2310	4 095 678	318 900
6.3.1.	Проценты к получению	2320	1 899 062	2 526 726
6.3.2.	Проценты к уплате	2330	(16 635 654)	(15 582 622)
6.3.1.	Прочие доходы	2340	20 642 955	21 113 229
	в том числе: финансовое обеспечение, связанное с оказанием универсальных услуг связи	2341	10 400 782	13 333 456
6.3.2.	Прочие расходы	2350	(23 275 233)	(15 670 674)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>14 810 180</b>	<b>25 632 455</b>
6.4. ПЗ	Текущий налог на прибыль	2410	(3 049 416)	(4 898 788)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства / (активы)	2421	656 077	(1 088 515)
6.4. ПЗ	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(6 396 493)	(1 561 500)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
6.4. ПЗ	Прочее	2460	5 537 931	2 502 050
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>10 902 202</b>	<b>21 674 217</b>

Форма 07/10002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2016 год	За 2015 год
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	179 822	361 209
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(7 469)	(17 643 635)
	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>11 074 555</b>	<b>4 391 791</b>
6.5. ПЗ	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	3,9154	7,8494
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	3,9154	7,8494

Президент  (подпись) Калдугин С.Б. (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер  (подпись) Пересветов Д.Ю. (расшифровка подписи)

" 02 " марта 2017 г.





## Приложение Е

### Риски и меры реагирования

№	Риски в 2018 году	Меры реагирования в 2018 году	Управляемость в 2018 году	Прогноз изменения управляемости в 2019 году	Риски в 2019 году	Планируемые меры на 2019 год
1	<p>Рыночные</p> <p>1. Отсутствие динамики в реконструкции рынка по ценам, развязывание ценовых войн по ряду регионов.</p> <p>2. Усиление динамики по снижению выручки от услуг ОТА-телефонии.</p> <p>3. Захват рынков конкурентами.</p>	<p>Разработка новых продуктов и сервисов.</p> <p>Мероприятия, направленные на повышение лояльности клиентов.</p> <p>Мероприятия, обеспечивающие быстрый вывод на рынок новых продуктов с целью захвата рынка.</p>	Средняя	↑	<p>Рыночные</p> <p>1. Отсутствие динамики прироста ARPU.</p> <p>2. Усиление динамики оттока абонентов.</p> <p>3. Захват рынков конкурентами.</p>	<p>Мероприятия по повышению клиентской лояльности.</p> <p>Развитие новых услуг и сервисов на базе продуктовых офисов.</p>
2	<p>Финансовые</p> <p>Распределение ресурсов в условиях неопределенности будущих изменений в ТМТ-секторе.</p>	<p>Автоматизация мониторинга отклонений по процессу закупок для оперативного информирования менеджмента и снижения нагрузки на бизнес в ходе контрольных мероприятий.</p> <p>Актуализация нормативных документов по закупкам</p>	Средняя	=	<p>Финансовые</p> <p>Дефицит ресурсов на осуществление инвестиций в развитие бизнеса.</p>	<p>Приоритизация проектов с учетом применимых рискфакторов по типам проектов.</p> <p>Учет критериев риска в моделях при планировании проектов.</p> <p>Регулярные проверки аудитора.</p> <p>Совершенствование процессов согласования, закупок и контроля реализации проектов.</p>

3	ИТ Нарушение целостности и достоверности информации.	Приоритизация проектов в области ИТ. Обеспечение синхронизации разработки проектов управления непрерывностью бизнеса и комплексной системы информационной безопасности целевой технической архитектуры OSS/BSS. Реализация мероприятий в области информационной безопасности.	Высокая	↑	ИТ Нарушение целостности и достоверности информации	Реализация проектов в сфере кибербезопасности и информационной защиты сети и внутренних сервисов. Приоритизация развития внутренних ИТсистем. Учет рисков, связанных с критичностью оказываемых компанией внутренних сервисов и внешних услуг, при планировании.
4	Кадровые Нехватка ключевого персонала. Недобросовестные действия персонала.	Обеспечение комфортных условий работы и развития сотрудников. Использование современных инструментов поиска и привлечения персонала. Разработка и применение инструментов удержания.	Высокая	=	Кадровые Нехватка ключевого персонала. Недобросовестные действия персонала.	Повышение привлекательности компании как работодателя. Использование современных инструментов поиска и привлечения персонала. Разработка и применение инструментов удержания. Внедрение новых инструментов обучения.
5	Технологические Перерыв в производстве из-за отказов ключевой инфраструктуры.	Повышение надежности и развитие сетевой инфраструктуры	Высокая	=	Технологические Перерыв в производстве из-за отказов ключевой инфраструктуры	Проекты модернизации сети доступа для снижения издержек обслуживания и аварийности, развитие

						систем мониторинга аварийности на сети. Реализация плана Импортозамещения
6	Законодательные Неблагоприятные изменения законодательства	Мониторинг изменений законодательств. Оценка потребности в оборудовании, определение комплекса мероприятий для выполнения законодательных требований. Оценка объема инвестиций, необходимых для реализации согласованных мероприятий	Низкая	↑	Законодательные Неблагоприятные изменения законодательства	Мониторинг изменений законодательства. Взаимодействие с партнерами по рынку, участие в профильных рабочих группах
7	Поставщики/ подрядчики	Новый риск в Программе управления рисками	Высокая	↑	Срывы сроков, завышение цен, низкое качество работ и услуг со стороны поставщиков или подрядчиков	Совершенствование процессов согласования, закупок и контроля реализации проектов