

УДК 338.5

**Козырчикова Екатерина Николаевна,**  
магистрант,  
Высшая школа экономики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г.Екатеринбург, Российская Федерация

**Смородина Елена Анатольевна,**  
кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра Финансов, денежного обращения и кредита,  
Высшая школа экономики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г.Екатеринбург, Российская Федерация

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ**

#### *Аннотация:*

Одной из основных целей создания бизнеса является получение прибыли. Достижение данной цели невозможно без организации эффективного процесса управления затратами на предприятиях различных отраслей экономики, что и определяет актуальность выбранной темы. В статье рассматриваются существующие методы управления затратами и выделяются особенности их управления и учета на предприятиях телекоммуникационной отрасли. На основе анализа различных методик управления затратами выделяются возможности их применения на предприятиях телекоммуникационной отрасли для принятия эффективных управленческих решений, направленных на улучшение финансовых показателей их деятельности.

#### *Ключевые слова:*

телекоммуникационная отрасль, операторы связи, расходы, управление затратами, методы учета затрат, биллинговая система, мобильная связь, фиксированная связь

Телекоммуникационный рынок является одним из самых динамично развивающихся в России. Его также можно определить, как высоко технологичный: в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка телекоммуникационные компании стремятся сохранить свои позиции и конкурентные преимущества, расширяя свой бизнес, путем введения новых услуг, что формирует большие затраты компаний.

Телекоммуникационные услуги включают в себя мобильную и фиксированную связь, а также более сложные виды телекоммуникаций, связанные с обработкой, хранением и кодированием информации.

Основными игроками рынка выступают компании, основной деятельностью которых является предоставление услуг мобильной связи – ПАО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «ВымпелКом», ПАО «МегаФон» (совокупная доля рынка превышает 80%). На рынке фиксированной связи лидером выступает ПАО «Ростелеком» (доля рынка более 35%). Именно на основе деятельности данных организаций происходит развитие рынка в целом. В таблице 1 представлены финансовые показатели компаний, а также их динамика за последний год.

*Таблица 1 – Финансовые показатели крупнейших телекоммуникационных компаний по результатам 2016 г.  
[составлено автором по 1, 2, 3, 4]*

Показатель/ Компания	МТС	ВымпелКом	МегаФон	Ростелеком
Выручка, млрд. руб.	400,6	273	316,3	297,4
Изменение выручки к 2015 г., %	2,4	-1,5	2,6	0,03
OIBDA/EBITDA, млрд. руб.	162,5	103,9	121,1	96,8
Изменение OIBDA/EBITDA, %	-1,5	-5,7	-6,5	-4
Чистая прибыль, млрд. руб.	53,1	Н/Д	25,5	12,2
Изменение чистой прибыли, %	1,5	Н/Д	-34,6	-14,9
CAPEX, млрд. руб.	83,6	42,7	65,9	61,9

За 2016 г. видно заметное снижение операционной прибыли компаний, а также отрицательная динамика чистой прибыли в ПАО «МегаФон» и ПАО «Ростелеком». Связано это с нестабильной экономической ситуацией в стране и в мире; телекоммуникационные компании зависимы от курса валют, так как вынуждены

закупать иностранное аппаратное оборудование, программное обеспечение и контент; зачастую российских аналогов высокотехнологичного оборудования нет.

Для обеспечения эффективности деятельности, сохранения конкурентных преимуществ, увеличения уровня рентабельности телекоммуникационным компаниям необходимо, в том числе, совершенствование применяемых методик учета расходов, финансово-результатных показателей, принятия управленческих решений. Актуальность этого вопроса определила перспективное направление исследования в области организации системы управления затратами, ориентированной на особенности деятельности телекоммуникационной компании.

В первую очередь к особенностям деятельности телекоммуникационных компаний можно отнести следующее:

- специфичность оказываемых услуг: наличие виртуальной среды в процессе оказания услуги, отсутствие вещественной формы, неотделимость процессов производства и потребления услуги;
- интенсивность развития и динамика ключевых показателей деятельности: зависимость от уровня технологического развития страны, от экономической ситуации в целом;
- инновационное направление развития телекоммуникационных компаний; возрастающие потребности потребителей услуг связи.

Данные характеристики влияют на организацию системы управления расходами компаний. Ориентируясь на них можно сформулировать основные мероприятия, необходимые при разработке данной системы, которая должна включать особые способы группировки расходов, согласно бизнес-процессам, используемым в компаниях, а также – ориентироваться на информацию, получаемую от автоматизированной системы учета услуг – биллинговой системы.

К основным бизнес-процессам, применяемым в телекоммуникационных компаниях, можно отнести: предоставление услуг связи; обеспечение качества услуг связи; определение объемов и стоимости по видам услуг связи, выставление счетов клиентам для их оплаты; эксплуатация оборудования и линий связи; эксплуатация зданий и сооружений; эксплуатация транспортных средств; эксплуатация прочих объектов внеоборотных активов; бизнес-процессы управления: управление компанией, управление внешними связями, управление финансами, управление персоналом, управление материально-техническим снабжением; бизнес-процессы стратегического развития компании: стратегическое управление, развитие технологий, управление проектами. [5, с. 234]

Распределим ключевые затраты телекоммуникационных компаний, согласно представленным выше бизнес-процессам (таблица 2).

Таблица 2 – затрат телекоммуникационных по существующим [составлено автором по 5, с.

Бизнес-процесс	Состав затрат
<b>Производственные бизнес-процессы:</b>	
Предоставление услуг	Заработная плата работников и страховые взносы во внебюджетные фонды; Материалы; Услуги межсетевого (затраты на интерконнект); Госпошлина и прочие платежи; Расходы на
Обеспечение качества	Повышение качества связи и их эксплуатация; Повышение качества предоставления связи и с клиентами; Совершенствование процессов, труда и
Определение объемов и услуг связи, счетов клиентам для	Затраты на биллинговую системы; Амортизация биллинговой системы; Затраты по счетам.
Эксплуатация оборудования и связи	Заработная плата работников и страховые взносы во внебюджетные фонды; Материалы; Амортизация оборудования; Техническое и ремонт Страхование оборудования связи; Электроэнергия.
<b>Вспомогательные бизнес-процессы:</b>	
Эксплуатация зданий и	Заработная плата работников и страховые взносы во внебюджетные фонды; Материалы; Амортизация зданий и сооружений; Ремонт; Коммунальные услуги; Электрическая и энергия; Охрана зданий и сооружений; Аренда зданий и

Эксплуатация транспортных	Заработная плата работников и страховые взносы во внебюджетные фонды; Материалы; Амортизация; Страхование транспортных средств; Ремонт; Техническое обслуживание средств.
Эксплуатация прочих активов	Заработная плата работников и страховые взносы во внебюджетные фонды; Материалы; Амортизация; Техническое обслуживание и офисной техники; Обслуживание ПК; Техническое и обеспечение информационных и систем управленческой
Управленческие бизнес-процессы:	
Руководство компанией	Заработная плата работников и страховые взносы во внебюджетные фонды; Налоги, включаемые в услуг связи; Командировочные Оплата услуг сторонних компаний.
Управление внешними	Заработная плата работников и страховые взносы во внебюджетные фонды; Представительские расходы; Юридические услуги.
Управление финансами	Заработная плата работников и страховые взносы во внебюджетные фонды; Аудиторские услуги; Услуги
Управление материально-техническим	Заработная плата работников и страховые взносы во внебюджетные фонды; Услуги стороннего Командировочные расходы.
Продолжение таблицы 2 - Распределение затрат компаний по бизнес-процессам	
Управление персоналом	Заработная плата работников и страховые взносы во внебюджетные фонды; Подготовка кадров; Охрана и техника
Стратегические бизнес-процессы:	
Стратегическое управление	Информационные услуги; Консультационные услуги.
Технологическое развитие	Строительно-монтажные и работы; Совершенствование технологии и производств; Модернизация основных
Управление проектами	Исследование и Расходы на новых клиентов.

После распределения затрат, согласно бизнес-процессам, они относятся на объекты калькулирования, в результате чего формируется полная себестоимость услуги.

Данная последовательность организации затрат является информационной основой для принятия эффективных решений в области управления затратами.

Управление затратами – «это воздействие на них с целью улучшения результатов деятельности предприятия, достижения высокого экономического результата» [6, с. 131].

Управление затратами предприятия тесно сопряжено с системами управленческого учета, развитие которых продолжается с 80-х годов прошлого века по настоящее время. Наиболее популярными являются следующие: Стандарт-костинг, Директ-костинг, Таргет-костинг, метод ABC, Кайзен-костинг. Рассмотрим данные методы относительно возможности их применения в компаниях телекоммуникационной отрасли.

Сущность метода «Директ-костинг» заключается в разделении затрат на переменные и постоянные в зависимости от объекта производства, при этом постоянные затраты не включают в себестоимость продукции и отражают только в финансовом результате. Данный метод позволяет принимать управленческие решения на основе расчета уровня безубыточности, запаса финансовой прочности и операционного рычага. Благодаря определяемым показателям возможно установление нижней границы цены, оптимизация ассортимента продукцией, выбор между закупкой и собственным производством и т.д. Однако несмотря на существующие плюсы данного метода, его применение телекоммуникационными компаниями может быть затруднено в силу следующих причин: метод ориентирован на производственные предприятия; трудность разнесения затрат на постоянные и переменные в телекоммуникационной компании, что связано со спецификой деятельности (невозможность отнести материальные расходы к прямым расходам на оказание услуг связи из-за технических особенностей процесса).

В методе «Стандарт-костинг» себестоимость определяется в результате предварительного нормирования расходов. Управленческие решения принимаются с учетом информации об отклонениях фактических затрат от установленных норм путем выявления причин их возникновения. К преимуществам данного метода относятся возможности прогнозирования и контроля над уровнем себестоимости, отклонением факта от плана. При этом данный процесс является трудоемким в области определения стандартов. Применение его в телекоммуникационных компаниях содержит еще и дополнительные трудности, связанные с тем, что нередкими являются чрезвычайные ситуации, от которых зависит работоспособность оборудования и которые нельзя предугадать, потому стандартизировать расходы на их предотвращение также невозможно.

При использовании метода «Таргет-костинг» себестоимость устанавливается на основании желаемой прибыли предприятия. Применение данного метода в телекоммуникационной компании целесообразно в стратегическом управлении, так как оно ориентировано, прежде всего, на деятельность, связанную с появлением новых услуг. Можно выделить следующие этапы Таргет-костинга:

- определение целевой цены, которую будут готовы заплатить потребители;
- определение целевой прибыли и расчет целевой себестоимости на основе целевой цены;
- определение общей себестоимости услуг;
- определение приемов снижения расходов до уровня целевых.

Данный метод должен поддерживаться точной оценкой существующих расходов.

Система «Кайзен-костинг» была разработана в Японии и содержит в себе идею о том, что снижение расходов должно происходить за счет повышения эффективности процессов производства, что подразумевает наличие инициативы менеджеров и рабочих. Для эффективного применения данного метода в телекоммуникационных компаниях следует осуществить следующие мероприятия: постановка стратегических и тактических целей компании; выбор метода расчета себестоимости; использование рыночной цены услуги в качестве целевой; разработка систем мотивации персонала; его постоянное обучение. Применение Кайзен-костинга так же как и Таргет-костинга основывается на отклонении фактической себестоимости услуг от целевой себестоимости.

Метод функционального управления затратами «АВС» основан на детальном распределении косвенных расходов между объектами калькулирования. Объектом учета затрат являются отдельные виды деятельности. В современных условиях данный метод наиболее полно отвечает необходимости получения информации о релевантных затратах для принятия решений. Британский экономист К. Друри выделяет следующие этапы применения метода:

- выявление основных видов деятельности, имеющих место в организации;
- создание центров расходов для каждого из этих видов и распределение по ним затрат;
- определение фактора издержек;
- распределение затрат по видам продукции на основе спроса на виды деятельности. [7, с. 241]

Данный метод позволяет получить более полную информацию для принятия решений, так как обеспечивает точное калькулирование себестоимости услуг за счет обоснованного распределения косвенных расходов.

Для предприятий телекоммуникационной отрасли применение метода «АВС» целесообразно по причине того, что финансовый учет расходов, как было указано выше, ведется в разрезе бизнес-процессов, распределение затрат на себестоимость услуг осуществляется пропорционально базам распределения; в компании преобладают косвенные расходы.

Таким образом, проанализировав основные методы управления затратами на предприятиях, мы пришли к следующим выводам о возможности их применения в телекоммуникационных компаниях:

- методы «Директ-костинг» и «Стандарт-костинг» не рекомендуются для осуществления управления затратами на предприятиях телекоммуникационной отрасли, так как первый из них ориентирован на производство продукции, а не услуг; второй будет трудно применить в связи со сложностями стандартизации расходов в телекоммуникационных компаниях;
- метод «Таргет-костинг» будет актуальным только при разработке нового вида продукта, то есть при разработке стратегии и политики управления затратами;
- метод «Кайзен-костинг» интересен для компаний, где необходим процесс оптимизации существующей системы управления с целью устранения существующих недостатков;
- метод «АВС» является наиболее оптимальным и мы его рекомендуем для организации эффективного процесса управления затратами на предприятиях телекоммуникационной отрасли.

Управление затратами сложный и трудоемкий процесс, который достаточно сложно организовать в компаниях телекоммуникационной отрасли, учитывая специфику их деятельности. В основе данного процесса лежит информационная функция, которую обеспечивает эффективный учет затрат, в связи с чем каждой из компаний важно учитывать специфику своей деятельности и выбирать методику, которая позволит принимать грамотные и эффективные управленческие решения с целью достижения оптимальных финансовых показателей их деятельности.

На наш взгляд, применение метода «АВС» позволит решить основные проблемы в методическом обеспечении системы управления затратами телекоммуникационной компании.

### Список используемых источников

1. Годовая отчетность ПАО «МегаФон», 2016 [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://ar2016.megafon.ru/reports/megafon/annual/2016/gb/Russian/0/.html>
2. Годовая отчетность ПАО «Мобильные ТелеСистемы», 2016 [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.company.mts.ru/comp/ir/report/>
3. Годовая отчетность ПАО «Вымпелком», 2016 [электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://moskva.beeline.ru/about/about-beeline/disclosure/annual-reports/>
4. Годовая отчетность ПАО «Ростелеком», 2016 [электронный ресурс]/ Режим доступа: [https://www.rostelecom.ru/ir/results\\_and\\_presentations/ar/](https://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/ar/)
5. Тяукова З.С., Черемушникова Т.В. Классификация затрат телекоммуникационных компаний по бизнес-процессам // Вестник ОГУ№8 (157), август 2013, - с. 233 – 240.
6. Якупов И. Ф. Основные принципы и методы управления затратами на производство продукции // Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. – с. 131 – 134.
7. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: пер. с. англ./ К. Друри. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013, - с. 655

**Kozyrchikova Ekaterina,**

Master student,  
Graduate School of Economics and Management,  
Ural Federal University  
named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Ekaterinburg, Russian Federation

**Smorodina Elena,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Finance, Money Circulation and Credit,  
Graduate School of Economics and Management,  
Ural Federal University  
named after the first President of Russia B.N.Yeltsin  
Ekaterinburg, Russian Federation

### FEATURES OF COST MANAGEMENT IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY

*Abstract:*

One of the main objectives of business is profit. Achieving this goal is impossible without the organization of effective process of cost management in enterprises of various sectors of the economy which determines the relevance of the chosen topic. The article discusses the existing methods of cost management and highlighted the characteristics of their management and accounting in the telecommunications industry. Based on the analysis of various techniques of cost management identifies opportunities for their application in the telecommunications industry for making effective management decisions aimed at improving the financial performance of their activities.

*Key words:*

telecommunication industry, operators, costs, cost management, methods of cost accounting, billing system, mobile connection, landline connection.