

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит

(направленность (профиль)/специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование политики управления оборотным капиталом предприятия

Студент

А. В. Ченцова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук А.П. Данилов

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент М.В. Абрамова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## **Аннотация**

Название бакалаврской работы: «Совершенствование политики управления оборотным капиталом предприятия».

Выпускная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, таблиц, списка литературы, включая зарубежные источники, приложений.

Ключевым вопросом дипломной работы является совершенствование политики управления оборотным капиталом предприятия. Мы затрагиваем проблему неэффективного использования, а также управления оборотным капиталом предприятия.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию политики управления оборотным капиталом предприятия.

Бакалаврская работа может быть разделена следующие логически взаимосвязанные части: теоретические основы управления оборотным капиталом; оценка системы управления оборотным капиталом ПАО «Ростелеком»; разработка мероприятий по совершенствованию политики управления оборотным капиталом ПАО «Ростелеком».

В конце исследования мы представляем мероприятия, которые направлены на повышение эффективности управления оборотным капиталом на предприятии.

Подводя итог, мы хотели отметить, что данная работа актуальна в решении проблем управления оборотным капиталом и основные рекомендации могут применяться в деятельности коммерческих предприятий

## **Abstract**

The title of the thesis: "Improving the policy of managing the working capital of the enterprise."

The final work consists of an introduction, three sections, conclusion, tables, list of references, including foreign sources, applications.

The key issue of the thesis is to improve the policy of managing the working capital of the enterprise. We touch upon the problem of inefficient use, as well as the management of the working capital of an enterprise.

The purpose of the study is to develop measures to improve the policy of managing the working capital of an enterprise.

The thesis work can be divided into the following logically interrelated parts: theoretical foundations of working capital management; assessment of the working capital management system of PJSC Rostelecom; development of measures to improve the working capital management policy of PJSC Rostelecom.

At the end of the study, we present measures that are aimed at improving the efficiency of working capital management in the enterprise.

Summing up, we would like to note that this work is relevant in solving the problems of working capital management and the main recommendations can be applied in the activities of commercial enterprises.

## Содержание

Введение.....	5
1 Обратный капитал: понятие, виды и политика управления.....	7
1.1 Понятие и виды обратного капитала .....	7
1.2 Сущность политики управления обратным капиталом .....	10
1.3 Методика оценки эффективности управления обратным капиталом ...	16
2 Оценка политики управления обратным капиталом в ПАО «Ростелеком» .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ПАО «Ростелеком» .....	20
2.2 Анализ политики управления составом и динамикой обратного капитала в ПАО «Ростелеком».....	23
2.3 Анализ политики управления структурой обратного капитала в ПАО «Ростелеком» .....	26
3 Мероприятия по совершенствованию политики управления обратным капиталом в ПАО «Ростелеком» и оценка их эффективности.....	31
3.1 Анализ эффективности политики управления обратным капиталом ПАО «Ростелеком» .....	31
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию политики управления обратным капиталом ПАО «Ростелеком» .....	33
Заключение .....	38
Список используемой литературы и используемых источников.....	43
Приложение А Организационная структура управления ПАО «Ростелеком»	47
Приложение Б Бухгалтерский баланс ПАО «Ростелеком» .....	48
Приложение В Отчет о финансовых результатах ПАО «Ростелеком» .....	51

## Введение

Действенное управление оборотными активами, поиск путей устранения их дефицита – это одно из приоритетов в работе каждого предприятия в современных условиях.

В настоящее время проблема эффективного использования оборотных активов стала еще более актуальной. Устойчивое развитие и эффективность деятельности компании определяется обеспеченностью, структурой и использованием оборотных активов. В этой связи, с целью управления оборотными активами вместе с планированием, нормированием и учетом необходимо регулярно проводить анализ их состава, динамики и на базе полученных результатов выявлять возможные пути улучшения их использования, снижения длительности финансового цикла, обеспечения непрерывности процесса производства и продажи продукции с наименьшими затратами финансовых средств.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы заключается в том, что эффективная политика управления оборотным капиталом выступает неотъемлемой составной частью благополучной работы предприятия. От умения правильно распоряжаться оборотным капиталом зависит финансовая устойчивость и развитие экономического субъекта в перспективе.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию политики управления оборотным капиталом предприятия.

В соответствии с поставленной целью в ходе исследования были решены следующие задачи:

- исследовать понятие, виды и политику управления оборотным капиталом;
- оценить политику управления оборотным капиталом в ПАО «Ростелеком»;

– разработать мероприятия по совершенствованию политики управления оборотным капиталом в ПАО «Ростелеком» и оценить их эффективность.

Объектом исследования является ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования является политика управления оборотным капиталом.

Методы исследования: анализ, синтез, группировка, сравнительный анализ, коэффициентный анализ, структурный анализ, динамический анализ.

Теоретической и методической основой исследования явились нормативные акты, труды ученых: Н.Э. Бабичевой, И. Т. Балабанова, К.В. Балдина, И.А. Бланка, А.В. Диденко, Д.А. Ендовицкого, Н.П. Любушина, А.В. Кеменова, Г.В. Савицкой, А.Д. Шеремета и др.

Информационной базой являются фактические сведения и бухгалтерская отчетность ПАО «Ростелеком».

Теоретическая значимость бакалаврской работы состоит в исследовании теории и методики политики управления оборотным капиталом предприятия.

Практическая ценность работы включает основные выводы и рекомендации, которые могут использоваться в деятельности ПАО «Ростелеком».

Структура и объем работы. Работа включает введение, 3 раздела, заключение, список используемых источников, приложения.

# **1 Оборотный капитал: понятие, виды и политика управления**

## **1.1 Понятие и виды оборотного капитала**

Оборотный капитал представляет собой текущие активы компании, которые являются денежными средствами или могут быть обращены в них в течение года или одного производственного цикла [2]-[7].

В экономической литературе встречается понятие оборотные средства предприятия [1, 17, 18, 36, 37].

По мнению Белокуренько Н. С. «оборотные средства представляют собой краткосрочные текущие активы фирмы, которые быстро оборачиваются в течение производственного периода» [9].

«Аналогичное определение оборотным средствам формирует И.А. Бланк, который отмечает, что это активы, характеризующие совокупность имущественных ценностей предприятия, обслуживающих текущую производственно-коммерческую (операционную) деятельность и полностью потребляемых в течение одного производственно-коммерческого цикла» [10].

По мнению Диденко А. В., описывающего более детально процесс, обеспечиваемый оборотными средствами, «оборотные средства служат для создания фондов, которые рассчитаны не на определенный срок, а они непосредственно обеспечивают процесс обработки и переработки, реализации продукции, а также формирования денежных ресурсов и их расходования» [16].

«Различие оборотных средств от оборотного капитала определяется следующими подходами:

- согласно методике бухгалтерского учета оборотные средства представляют активы организации, а капитал – источники формирования активов;
- в экономической литературе под капиталом понимают стоимость, которая приносит прибавочную стоимость, а оборотные средства

- переносят стоимость на готовый продукт;
- в целом, капитал характеризуется производственными отношениями, представленными в вещественной или денежной форме;
- теория оборотного капитала подразумевает определение оборотных средств, текущей задолженности и чистого оборотного капитала, как разницы между оборотными активами и задолженностью;
- теория оборотных средств предполагает привлечение заемных средств с целью восполнения недостатка средств, которые, в свою очередь, обеспечивают непрерывность процесса производства;
- в рамках теории оборотного капитала рассматривается однородная группа – оборотные активы, при этом не выделяются в их составе производственные фонды и фонды обращения» [13].

Оборотные активы организации представлены в бухгалтерском балансе во втором разделе и включают следующие статьи:

- запасы;
- налог на добавленную стоимость;
- дебиторскую задолженность;
- финансовые вложения (за исключение денежных эквивалентов);
- денежные средства и денежные эквиваленты;
- прочие оборотные активы.

Согласно ФСБУ 5/2019 «Запасы» к бухгалтерскому учету в качестве материально-производственных запасов принимаются активы:

- используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг);
- предназначенные для продажи;
- используемые для управленческих нужд организации [11, 24].

Готовая продукция является частью материально-производственных запасов, предназначенных для продажи (конечный результат

производственного цикла, активы, законченные обработкой (комплектацией), технические и качественные характеристики которых соответствуют условиям договора или требованиям иных документов, в случаях, установленных законодательством) [23].

Товары являются частью материально-производственных запасов, приобретенных или полученных от других юридических или физических лиц и предназначенные для продажи [26]-[30].

Материально-производственные запасы отражаются в бухгалтерской отчетности в соответствии с их классификацией (распределением по группам (видам)) исходя из способа использования в производстве продукции, выполнения работ, оказания услуг либо для управленческих нужд организации. На конец отчетного года материально-производственные запасы отражаются в бухгалтерском балансе по стоимости, определяемой исходя из используемых способов оценки запасов [31].

«В отдельных источниках экономической литературы, отмечают, что производственные запасы и незавершенное производство характеризуют как оборотные фонды производства. При этом, производственные запасы относятся лишь в сфере производства, поскольку в данный момент времени они не подвергаются обработке, а выступают потенциальными элементами производства. Они обеспечивают непрерывность производственного процесса, в связи с чем являются в деятельности предприятия необходимыми элементами» [33].

«К незавершенному производству относятся предметы труда, находящиеся непосредственно в производственном процессе, поскольку в данный момент подвержены обработке. По своей характеристике они представляют незавершенные производством изделия различной степени готовности.

Готовая продукция, а также денежная наличность в кассе, денежные средства на расчетных счетах и средства в расчетах характеризуются оборотными фондами обращения. Необходимость в таких оборотных фондах

подтверждается непрерывностью процесса кругооборота фондов производственных предприятий» [38].

«Дебиторская задолженность также входит в состав оборотных активов и представляет долги дебиторов перед организацией» [40].

Денежные средства и денежные эквиваленты – наиболее ликвидные активы в оборотном капитале предприятия. Они включают денежные средства в кассе и на расчетных счетах.

Краткосрочные финансовые вложения являются важным составным элементом в формировании оборотного капитала. От эффективности финансовых вложений зависит уровень дополнительных доходов. Неэффективное вложение средств может привести к получению убытков или дополнительных расходов.

«Таким образом, оборотный капитал представляет собой активы, которые характеризуют совокупность имущественных ценностей организации, обеспечивающих текущую производственно-хозяйственную деятельность. Их размер всецело зависит от масштаба организации, характера ее деятельности, продолжительности и особенностей производственного цикла, состояния основных средств компании, ее взаимоотношений с деловыми партнерами, а также условиями внешней среды» [35].

## **1.2 Сущность политики управления оборотным капиталом**

Целевой установкой управления оборотным капиталом является определение объема и структуры оборотного капитала, источников их покрытия и соотношения между ними, достаточного для обеспечения долгосрочной производственной и эффективной финансовой деятельности предприятия [32].

Сформулированная целевая установка имеет стратегический характер; не менее важным является поддержание оборотного капитала в размере, оптимизирующем управление текущей деятельностью [39].

«При низком уровне оборотного капитала производственная деятельность не поддерживается должным образом, отсюда – возможная потеря ликвидности, периодические сбои в работе и низкая прибыль.

При некотором оптимальном уровне оборотного капитала прибыль становится максимальной.

Дальнейшее повышение величины оборотных средств приведет к тому, что предприятие будет иметь в распоряжении временно свободные, бездействующие текущие активы, а также излишние издержки финансирования, что повлечет снижение прибыли» [25].

Таким образом, стратегия и тактика управления оборотным капиталом должна обеспечить поиск компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью работы. Это сводится к решению двух важных задач.

Обеспечение платежеспособности. Такое условие отсутствует, если предприятие не в состоянии оплачивать счета, выполнять обязательства и, возможно, объявит о банкротстве. Предприятие, не имеющее достаточного уровня оборотного капитала, может столкнуться с риском неплатежеспособности.

Обеспечение приемлемого объема, структуры и рентабельности активов. Известно, что различные уровни разных текущих активов по-разному воздействуют на прибыль. Например, высокий уровень производственно-материальных запасов потребует соответственно значительных текущих расходов, в то время как широкий ассортимент готовой продукции в дальнейшем может способствовать повышению объемов реализации и увеличению доходов. Каждое решение, связанное с определением уровня денежных средств, дебиторской задолженности и производственных запасов, должно быть рассмотрено как с позиции рентабельности данного вида активов, так и с позиции оптимальной структуры оборотных средств.

«Риск потери ликвидности или снижения эффективности, обусловленный объемом и структурой оборотного капитала потенциально несет в себе следующие явления.

Недостаточность денежных средств. Предприятие должно иметь денежные средства для ведения текущей деятельности, на случай непредвиденных расходов и на случай вероятных эффективных капиталовложений. Нехватка денежных средств в нужный момент связана с риском прерывания производственного процесса, возможным невыполнением обязательств либо с потерей возможной дополнительной прибыли» [22].

«Недостаточность собственных кредитных возможностей. Этот риск связан с тем, что при продаже товаров в кредит покупатели могут оплатить их в течение нескольких дней или даже месяцев, в результате чего на предприятии образуется дебиторская задолженность. С позиции финансового менеджмента дебиторская задолженность имеет двоякую природу. С одной стороны, «нормальный» рост дебиторской задолженности свидетельствует об увеличении потенциальных доходов и повышении ликвидности. С другой стороны, предприятие может «вынести» не всякий размер дебиторской задолженности, поскольку неоправданная дебиторская задолженность представляет собой иммобилизацию собственного оборотного капитала, а превышение ею некоторого предела может привести также к потере ликвидности и даже остановке производства. Такая ситуация весьма характерна для российской экономики с ее хроническими взаимными неплатежами» [20].

«Недостаточность производственных запасов. Предприятие должно располагать достаточным количеством сырья и материалов для проведения эффективного процесса производства; готовой продукции должно хватать для выполнения всех заказов и т.д. Неоптимальный объем запасов связан с риском дополнительных издержек или остановки производства.

Излишний объем оборотного капитала. Поскольку его величина прямо связана с издержками финансирования, то поддержание излишних активов сокращает доходы. Возможны различные причины образования излишних активов: неходовые и залежалые товары, привычка «иметь про запас» и др.» [21].

«К наиболее существенным явлениям, потенциально несущим в себе риск неспособности к финансированию, относятся следующие:

- высокий уровень кредиторской задолженности;
- неоптимальное сочетание между краткосрочными и долгосрочными источниками заемных средств;
- высокая доля долгосрочного заемного капитала» [14].

«В теории финансового менеджмента разработаны различные критерии эффективного управления оборотным капиталом и источниками его формирования. Основными из них являются следующие:

- минимизация текущей кредиторской задолженности. Этот подход сокращает возможность потери ликвидности;
- минимизация совокупных издержек финансирования;
- максимизация полной стоимости фирмы» [8].

«Разработанные в теории финансового управления модели финансирования оборотного капитала, с одной стороны, исходят из того, что политика управления им должна обеспечить поиск компромисса между риском потери ликвидности и эффективностью работы, с другой стороны, при подборе источников финансирования принимается решение, учитывающее срок их привлечения и издержки за использование» [14].

«Ю. Бригхем описал следующие три варианта политики формирования оборотного капитала предприятия:

- «спокойная», при которой имеет место относительно большой уровень запасов, дебиторской задолженности и денежных средств. Она связана с минимальным уровнем риска и прибыли;
- «сдерживающая», при которой уровень оборотного капитала сведен к минимуму. Она способна принести наибольшую прибыль, но и наиболее рискованна;
- «умеренная» — средний вариант» [12].

«Е.С. Стоянова в своих работах рассматривает политику комплексного оперативного управления текущими активами (ТА) и текущими пассивами

(ТП), которая сочетает политику управления ТА с политикой управления ТП. Ее суть состоит, с одной стороны, в определении достаточного уровня и рациональной структуры ТА, с другой — в определении величины и структуры источников финансирования ТА.

В зависимости от величины удельного веса оборотных активов в составе всех активов выделяются следующие варианты политики управления оборотными активами, по сути, аналогичные описанным выше.

Агрессивная. Ее основные признаки — поддержание высокого удельного веса оборотных активов и, соответственно, их низкая оборачиваемость. Она обеспечивает достаточный уровень ликвидности, но невысокую рентабельность активов.

Консервативная. Ее основным признаком является сдерживание роста и низкий уровень оборотных активов, но несет высокий риск потери ликвидности из-за десинхронизации поступлений и платежей, поэтому она проводится либо в условиях достаточной предсказуемости поступлений и платежей, объема продаж и запасов, либо при строгой экономии.

Умеренная — компромиссный вариант. Ее параметры находятся на среднем уровне» [30].

«Каждому типу такой политики должна соответствовать политика финансирования. В зависимости от величины удельного веса краткосрочных пассивов, в составе всех пассивов выделяются следующие варианты политики управления краткосрочными пассивами:

- агрессивная. Ее основной признак — преобладание краткосрочных пассивов;
- консервативная. Основной признак — низкий удельный вес краткосрочных пассивов;
- умеренная — компромиссный вариант. Средний уровень краткосрочного кредита.

Сочетаемость различных видов политики управления ТА и ТП иллюстрирует матрица выбора политики комплексного оперативного

управления ТА и ТП (таблица 1)» [30].

Таблица 1 - Матрица комплексного оперативного управления текущими активами и пассивами (Матрица ПКУ)

Политика управления текущими пассивами	Политика управления текущими активами		
	Агрессивная	Умеренная	Консервативная
Агрессивная	Агрессивная	Умеренная	Не сочетаются
Умеренная	Умеренная	Умеренная	Умеренная
Консервативная	Не сочетаются	Умеренная	Консервативная

«При анализе матрицы ПКУ видно, что некоторые виды политики управления текущими активами не сочетаются с определенными типами политики управления текущими пассивами. Это касается агрессивной политики управления текущими активами, которая не сочетается с консервативной политикой управления текущими пассивами, и наоборот» [19]. «Хорошо сочетается агрессивная политика управления текущими активами с агрессивной же политикой управления текущими пассивами предприятия (при этом возникает агрессивная ПКУ). Нормально сочетаются, приводя к умеренной ПКУ, политика агрессивного управления текущими активами и консервативная политика управления текущими пассивами и наоборот, а также все виды умеренной политики управления текущими активами и умеренной политики управления текущими пассивами.

Данная матрица имеет практический смысл при принятии решений о политике комплексного управления текущими активами и текущими пассивами» [30].

### **1.3 Методика оценки эффективности управления оборотным капиталом**

«Методика оценки эффективности управления оборотным капиталом представляет собой совокупность приемов, способов, подходов для изучения их состояния, структуры и эффективности использования.

Методика оценки эффективности управления оборотным капиталом основана на:

- использовании системы показателей;
- изучении причин изменения этих показателей;
- выявлении взаимосвязи между ними и ее измерений.

Цель оценки эффективности управления оборотным капиталом направлена на выявление недостатков в формировании размера, состава и структуры оборотных активов, а также их устранение и поиск путей роста эффективности использования оборотных активов.

Задачами оценки эффективности управления оборотным капиталом состояния и использования оборотных активов предприятия являются:

- определение количества оборотных средств, для непрерывности хозяйственной деятельности организации;
- установление соответствия производственных запасов принятым нормативам;
- контроль за использованием оборотных средств по целевому назначению;
- повышение эффективности использования оборотных активов посредством ускорения их оборачиваемости» [21].

«В ходе оценки необходимо определять и исследовать в динамике:

- удельные веса оборотных активов в общем итоге активов, показывающие долю активов организации, которые используются в производственном обороте;
- коэффициенты оборачиваемости;

– соотношение отдельных источников образования оборотных активов» [14].

Эффективность использования оборотных средств характеризуется системой экономических показателей, прежде всего оборачиваемостью оборотных средств.

Оборачиваемость оборотных активов характеризуется рядом взаимосвязанных показателей: длительностью одного оборота в днях, количеством оборотов за определенный период (коэффициент оборачиваемости).

«Коэффициент оборачиваемости (Кобз) запасов рассчитывается по формуле:

$$\text{Кобз} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Величина запасов}} \quad (1)$$

Данный показатель показывает на сколько эффективно использовались запасы. Рост данного показателя в динамике является положительным фактором.

Период оборачиваемости запасов (Побз) рассчитывается по формуле:

$$\text{Побз} = \frac{360}{\text{Коэффициент оборачиваемости запасов}} \quad (2)$$

Уменьшение длительности одного оборота свидетельствует об улучшении использования запасов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Кобдз) определяется по формуле:

$$\text{Кобдз} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Величина дебиторской задолженности}} \quad (3)$$

Рост данного показателя свидетельствует о эффективном использовании дебиторской задолженности» [22].

«Период оборачиваемости дебиторской задолженности (Побдз) рассчитывается по формуле:

$$\text{Побдз} = \frac{360}{\text{Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности}} \quad (4)$$

Уменьшение длительности одного оборота свидетельствует об улучшении использования дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости краткосрочных финансовых вложений (Кобкфв) определяется по формуле:

$$\text{Кобкфв} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Величина краткосрочных финансовых вложений}} \quad (5)$$

Увеличение данного показателя в динамике свидетельствует о эффективном использовании краткосрочных финансовых вложений.

Период оборачиваемости краткосрочных финансовых вложений (Побкфл) рассчитывается по формуле:

$$\text{Побкфл} = \frac{360}{\text{Коэффициент оборачиваемости краткосрочных финансовых вложений}} \quad (6)$$

Сокращение длительности одного оборота свидетельствует об улучшении использования краткосрочных финансовых вложениях» [19].

«Коэффициент оборачиваемости денежных средств (Кобдс) определяется по формуле:

$$\text{Кобдс} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Величина денежных средств}} \quad (7)$$

Увеличение данного показателя в динамике свидетельствует о эффективном использовании денежных средств.

Период оборачиваемости денежных средств (Побдс) рассчитывается по формуле:

$$\text{Побдс} = \frac{360}{\text{Коэффициент оборачиваемости денежных средств}} \quad (8)$$

Сокращение длительности одного оборота свидетельствует об улучшении использования денежных средств.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (Кобoa) определяется по формуле:

$$\text{Кобoa} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Величина оборотных активов}} \quad (9)$$

Увеличение данного показателя в динамике свидетельствует о эффективном использовании оборотных активов.

Период оборачиваемости оборотных активов (Побoa) рассчитывается по формуле:

$$\text{Побoa} = \frac{360}{\text{Коэффициент оборачиваемости оборотных активов}} \quad (10)$$

Снижение длительности одного оборота характеризует повышение эффективности использования оборотных активов» [20]. «Оборачиваемость оборотных активов может рассчитываться как по всем оборотным средствам, принимающим участие в обороте, так и по отдельным составляющим [11]. Особое внимание уделено видам политики управления оборотным капиталом в организации. Даны основные показатели, позволяющие оценить эффективность политики управления оборотным капиталом предприятия.

## **2 Оценка политики управления оборотным капиталом в ПАО «Ростелеком»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ПАО «Ростелеком»**

Публичное акционерное общество «Ростелеком» является одним из крупнейших интегрированных провайдеров цифровых услуг, оказывая свои услуги огромному количеству частных пользователей, корпораций, а также организациям государственного сектора. Предприятие занимает лидирующие позиции на рынке услуг высокоскоростного доступа в интернет и платного телевидения. Число клиентов ПАО «Ростелеком» превышает 13,5 млн. [15, 34, 41].

Помимо основного вида деятельности корпорация «Ростелеком» развивает и иные направления деятельности, связанные с предоставлением телекоммуникационных услуг, обработкой и хранением данных облачных систем, автоматизации и продвижения проектов по информационным технологиям. Дочерние общества компании «Ростелеком» оказывают услуги для сфер транспортных перевозок, здравоохранения и пр. В число крупнейших дочерних и зависимых обществ ПАО «Ростелеком» входят ГК «РТК – центры обработки данных», ГК «Медицинские платформы и сервисы», ГК «РТКомм.ру», ПАО «Башинформсвязь», ГК «Ростелеком солар». Среди зависимых обществ компании также есть оператор мобильной связи «Tele-2», занимающий в последние годы лидирующую позицию на рынке услуг сотовой связи. Миссия компании заключается в предоставлении людям качественных и удобных цифровых сервисов для комфортной жизни и эффективного бизнеса.

В приложении А представлена организационная структура управления ПАО «Ростелеком». Структура управления является линейно-функциональной. Согласно положениям Устава, постоянно действующим

коллегиальным исполнительным органом управления, является правление общества, а единоличным исполнительным органом – Президент, ниже на рисунке 2 представлена структура организации

В таблице 2 проведен анализ основных технико-экономических показателей деятельности ПАО «Ростелеком» за 2019-2021 гг.

Таблица 2 - Анализ основных технико-экономических показателей ПАО «Ростелеком» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
				2020 - 2019	2021 - 2020	2020 - 2019	2021 - 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	319725684	348257696	350588729	28532012	2331033	8,92	0,67
Себестоимость продаж, тыс. руб.	302016888	332077459	340329380	30060571	8251921	9,95	2,48
Валовая прибыль, тыс. руб.	17708796	16180237	10259349	-1528559	-5920888	-8,63	-36,59
Прибыль от продаж, тыс. руб.	17708796	16180237	10259349	-1528559	-5920888	-8,63	-36,59
Чистая прибыль, тыс. руб.	-3362969	-9297531	17630466	-5934562	26927997	176,47	289,63
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	351011963	383313347	415637883	32301384	32324536	9,20	8,43
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	632867134	730092602	832715674	97225468	102623072	15,36	14,06
Оборачиваемость активов	0,51	0,48	0,42	-0,03	-0,06	-5,58	-11,74
Фондоотдача	0,91	0,91	0,84	0	-0,07	0,00	-7,69
Рентабельность продаж, %	5,54	4,69	2,93	-0,85	-1,76	-15,34	-37,53

Анализ проведен по данным бухгалтерской отчетности ПАО «Ростелеком» (Приложения Б, В).

Изменение основных экономических показателей деятельности ПАО

«Ростелеком» представлен на рисунке 1.

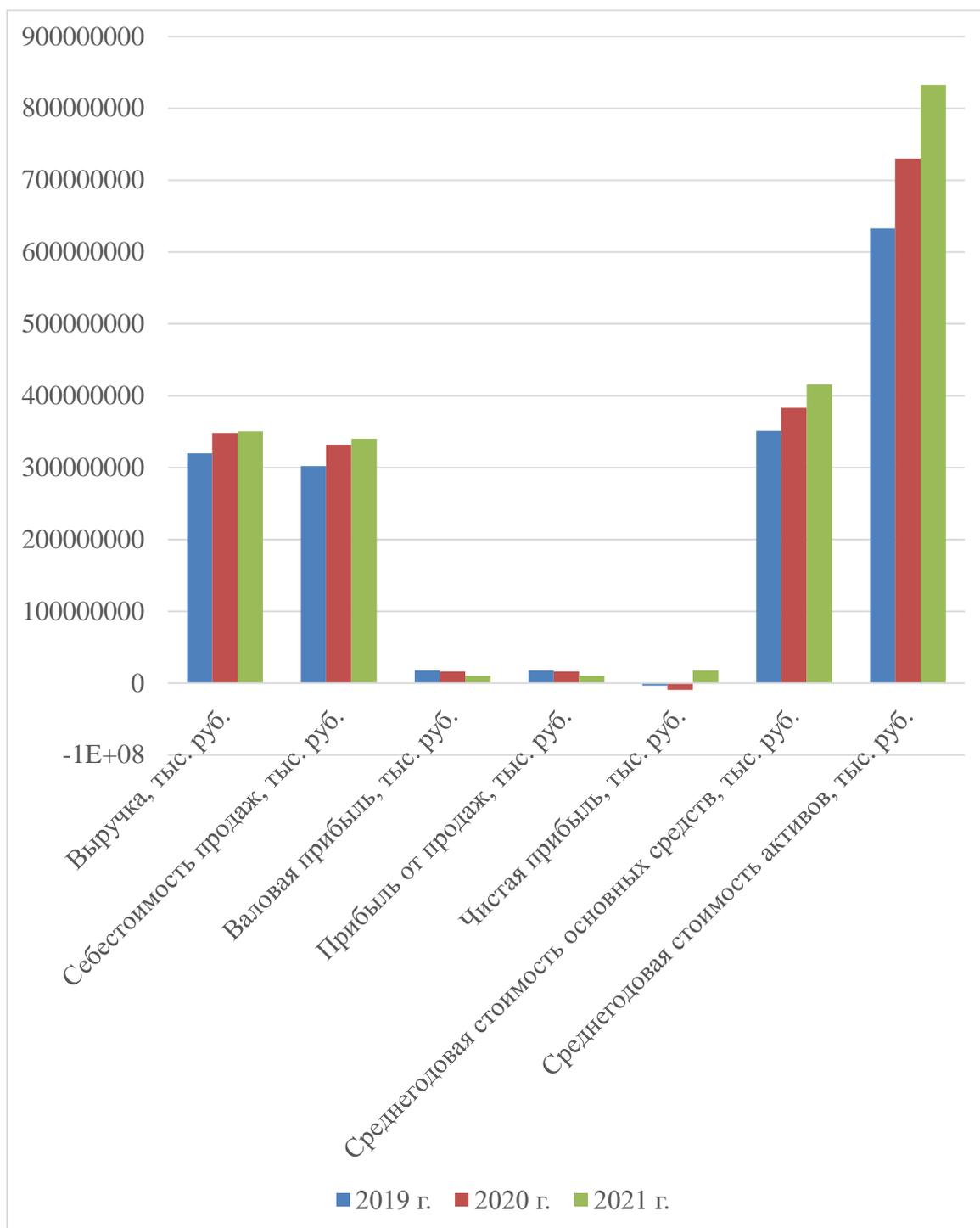


Рисунок 1 – Изменение основных экономических показателей деятельности ПАО «Ростелеком» за 2019-2021 гг.

Анализ выявил рост выручки в 2021 г. на 0,67% по сравнению с 2020 г. и рост себестоимости продаж на 2,48%. В рассматриваемые периоды наблюдается снижение прибыли от продаж. Так в 2021 г. произошло снижение

прибыли от продаж на 36,59% по сравнению с 2020 г. В 2021 г. наблюдается рост чистой прибыли на 289,63% по сравнению с 2020 г. за счет увеличения процентов к получению и прочих доходов. Стоимость основных средств и стоимость активов в данный период выросла на 8,43% и 14,06% соответственно. Рентабельность продаж в динамике снижается и в 2021 г. составила 2,93% против показателя 5,54 за 2019 г.

## 2.2 Анализ политики управления составом и динамикой оборотного капитала в ПАО «Ростелеком»

Политика управления оборотным капиталом существенно влияет на текущую и перспективную деятельности организации. На основании ее оценки определяются возможности и ограничения в деятельности компании.

В таблице 3 проведен анализ состава и движения оборотного капитала ПАО «Ростелеком».

Таблица 3 – Анализ состава и движения оборотного капитала ПАО «Ростелеком» за 2019-2021 гг.

Статья баланса, тыс. руб.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп прироста, %	
				2020 г.- 2019 г.	2021 г. - 2020 г.	2020г./ 2019 г.	2021г. / 2020г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Запасы	7826546	8648751	9181450	822205	532699	10,51	6,16
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	4274139	7209005	8791702	2934866	1582697	68,67	21,95
Дебиторская задолженность	51632768	51076575	62983750	-556193	11907175	-1,08	23,31
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	21777798	3286844	7864032	-18490954	4577188	-84,91	139,26

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Денежные средства и денежные эквиваленты	21067465	30273265	52831440	9205800	22558175	43,70	74,52
Прочие оборотные активы	1549482	1239707	2719073	-309775	1479366	-19,99	119,33
Итого оборотного капитала	108128198	101734147	144371447	-6394051	42637300	-5,91	41,91

На рисунке 2 представлено изменение состава оборотного капитала ПАО «Ростелеком».

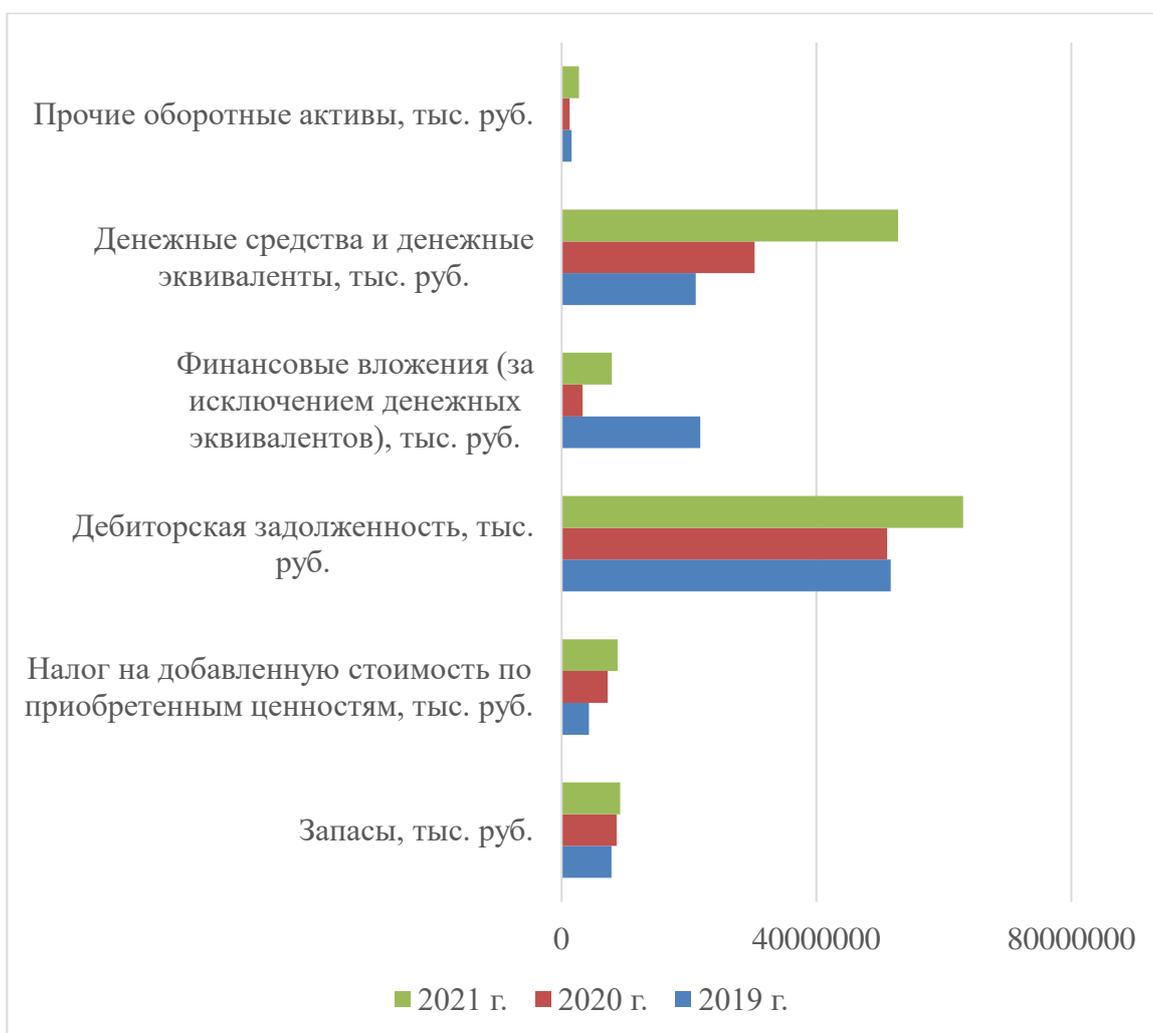


Рисунок 2 – Изменение состава оборотного капитала ПАО «Ростелеком»

Исходя из проведенных расчетов видно, что оборотный капитал ПАО «Ростелеком» состоит из запасов, НДС по приобретенным ценностям, дебиторской задолженности, финансовых вложений, денежных средств и денежных эквивалентов, и прочих оборотных активов.

Из результатов анализа видно, что в 2021 г. запасы, НДС по приобретенным ценностям и дебиторская задолженность увеличились по сравнению с 2020 г. на 6,16%, 21,95% и 23,31% соответственно. Наибольший рост в данный период приходится на краткосрочные финансовые вложения – 139,36%.

Высокий рост наблюдается также в 2021 г. денежных средств и прочих оборотных активов по сравнению с 2020 г. на 74,52% и 119,33% соответственно.

На рисунке 3 представлено изменение общего объема оборотного капитала ПАО «Ростелеком».

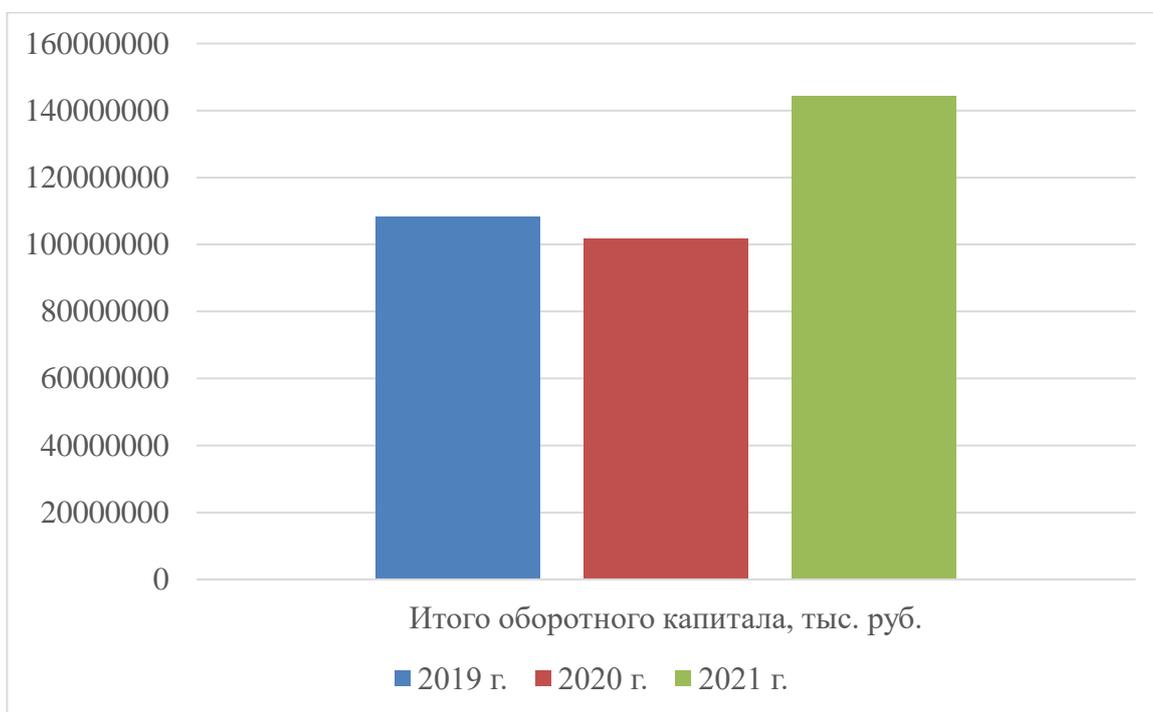


Рисунок 3 – Изменение общего объема оборотного капитала ПАО «Ростелеком»

Проведенный анализ показал, что оборотный капитал ПАО «Ростелеком» в 2020 г. сократился на 5,91% по сравнению с 2019 г., а в 2021 г. по сравнению с 2020 г. вырос на 41,91%.

### 2.3 Анализ политики управления структурой оборотного капитала в ПАО «Ростелеком»

В управлении оборотным капиталом важно понимать, как меняется его структура.

От того насколько правильно сформирована структура оборотного капитала зависит текущая деятельность, возможности развития в перспективе. При анализе структуры оборотного капитала необходимо оценивать удельный вес дебиторской задолженности, поскольку она представляет некое отвлечение денежных средств из оборота.

Рост в структуре дебиторской задолженности может провоцировать потребность в привлечении дополнительных финансовых ресурсов для финансирования текущей деятельности.

В таблице 4 проведен анализ структуры оборотного капитала ПАО «Ростелеком».

Таблица 4 – Анализ структуры оборотного капитала ПАО «Ростелеком» за 2019-2021 гг.

Статья баланса, %	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)	
				2020 г.- 2019 г.	2021 г. – 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Запасы	7,24	8,50	6,36	1,26	-2,14
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3,95	7,09	6,09	3,14	-1
Дебиторская задолженность	47,75	50,21	43,63	2,46	-6,58

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	20,14	3,23	5,45	-16,91	2,22
Денежные средства и денежные эквиваленты	19,48	29,76	36,59	10,28	6,83
Прочие оборотные активы	1,43	1,22	1,88	-0,21	0,66
Итого оборотного капитала	100,00	100,00	100,00	0	0

Структура оборотного капитала ПАО «Ростелеком» за 2019-2021 гг. представлена на рисунках 4-6.



Рисунок 4 - Структура оборотного капитала ПАО «Ростелеком» за 2019 г.



Рисунок 5- Структура оборотного капитала ПАО «Ростелеком» за 2020 г.



Рисунок 6 - Структура оборотного капитала ПАО «Ростелеком» за 2021 г.

Расчеты показали, что в 2019-2021 гг. наибольший удельный вес в оборотном капитале занимала дебиторская задолженность: 45,75%, 50,21% и 43,63% соответственно. В 2021 г. удельный вес денежных средств и денежных эквивалентов занимают в оборотном капитале 36,59%.

В таблице 5 проведена оценка удельного веса оборотного капитала в активах ПАО «Ростелеком»

Таблица 5 – Оценка удельного веса оборотного капитала в активах ПАО «Ростелеком» за 2019-2021 гг.

Статья баланса, %	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)	
				2020 г.- 2019 г.	2021 г. – 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Запасы	1,18	1,08	1,06	-0,1	-0,02
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,64	0,90	1,01	0,26	0,11
Дебиторская задолженность	7,79	6,41	7,25	-1,38	0,84
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	3,28	0,41	0,91	-2,87	0,5
Денежные средства и денежные эквиваленты	3,18	3,80	6,08	0,62	2,28
Прочие оборотные активы	0,23	0,16	0,31	-0,07	0,15
Итого оборотного капитала	16,31	12,76	16,63	-3,55	3,87
Итого активы	100,00	100,00	100,00	0	0

Графически изменение удельного веса оборотного капитала в активах ПАО «Ростелеком» представлено на рисунке 7.

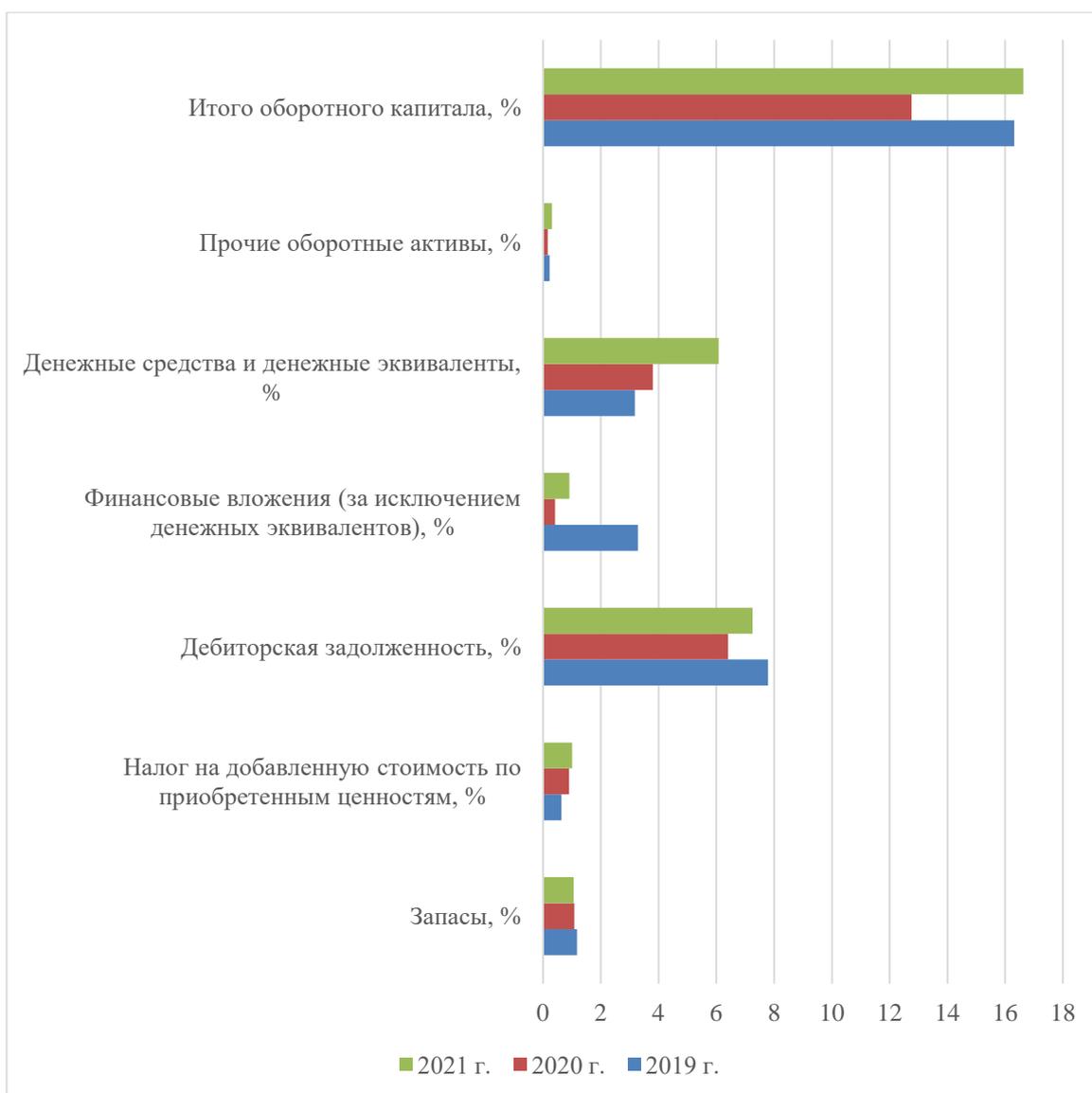


Рисунок 7 - изменение удельного веса оборотного капитала в активах ПАО «Ростелеком» за 2019-2021 гг.

Расчеты показали, что в структуре активов ПАО «Ростелеком» растет удельный вес оборотных активов в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 3,87%.

Таким образом, во втором разделе исследована политика управления составом, динамикой и структурой оборотного капитала в ПАО «Ростелеком». Выявлены узкие места в управлении оборотным капиталом, в частности установлена высокая доли дебиторской задолженности в его составе.

### **3 Мероприятия по совершенствованию политики управления оборотным капиталом в ПАО «Ростелеком» и оценка их эффективности**

#### **3.1 Анализ эффективности политики управления оборотным капиталом ПАО «Ростелеком»**

Управление оборотным капиталом должно быть направлено на развитие компании и обеспечение ее текущей деятельности.

Эффективность управления оборотным капиталом можно оценить оборачиваемостью и периодом оборота.

В таблице 6 проведем анализ эффективности политики управления оборотным капиталом в ПАО «Ростелеком».

Таблица 6 – Анализ эффективности политики управления оборотным капиталом за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)	
				2020 г.- 2019 г.	2021 г. - 2020 г.
Выручка, тыс. руб.	319725684	348257696	350588729	28532012	2331033
Оборотный капитал, тыс. руб.	108128198	101734147	144371447	-6394051	42637300
Оборачиваемость оборотного капитала	2,96	3,42	2,43	0,47	-0,99
Период оборота оборотного капитала, дни	123,44	106,62	150,31	-16,81	43,68

Динамика оборачиваемости оборотного капитала ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 8.

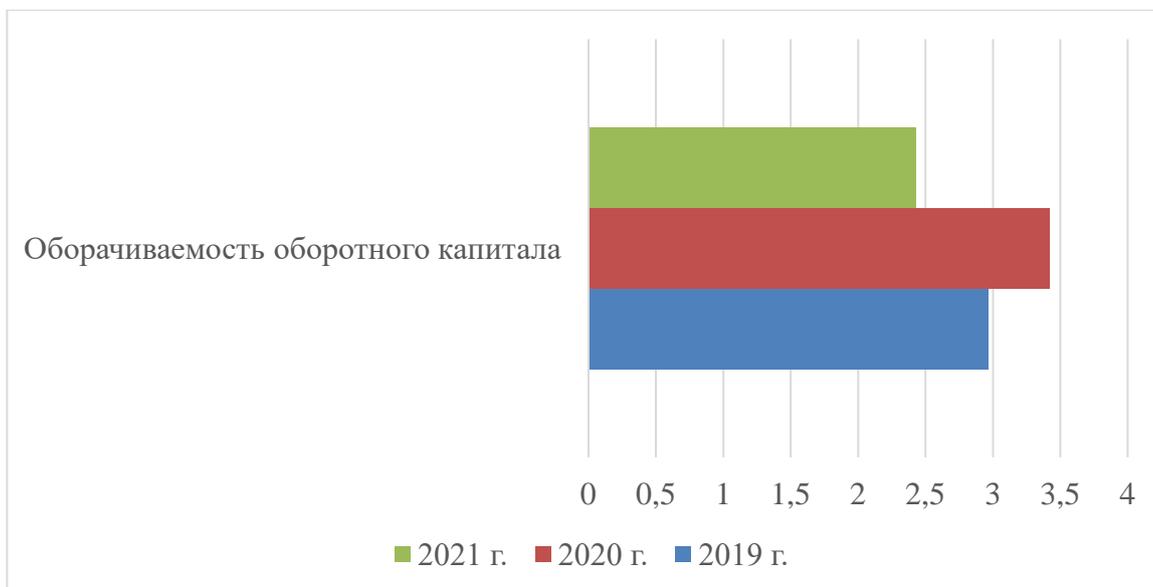


Рисунок 8 – Динамика оборачиваемости оборотного капитала ПАО «Ростелеком»

Динамика периода оборота оборотного капитала ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 9.

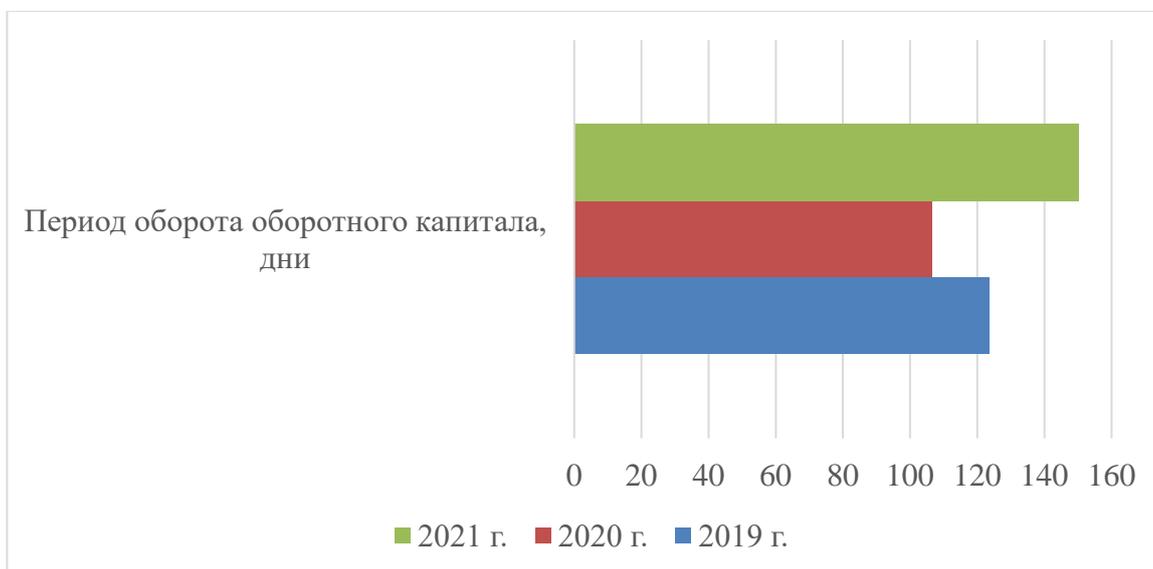


Рисунок 9 – Динамика оборачиваемости оборотного капитала ПАО «Ростелеком»

Рисунки 8 и 9 показывают, что оборачиваемость оборотного капитала ПАО «Ростелеком» в динамике снижается, а период его оборота растет. Кроме

этого необходимо отметить, что период оборота оборотного капитала в 2021 г. по сравнению с 2020 г. вырос 43,68 дней и составлял 150,31 дня, что является очень длинным периодом. Такая ситуация свидетельствует о снижении эффективности использования оборотного капитала ПАО «Ростелеком» в 2021 г.

### **3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию политики управления оборотным капиталом ПАО «Ростелеком»**

На основании проведенного анализа были выявлены ключевые проблемы политике управления оборотным капиталом ПАО «Ростелеком» (рисунок 10).

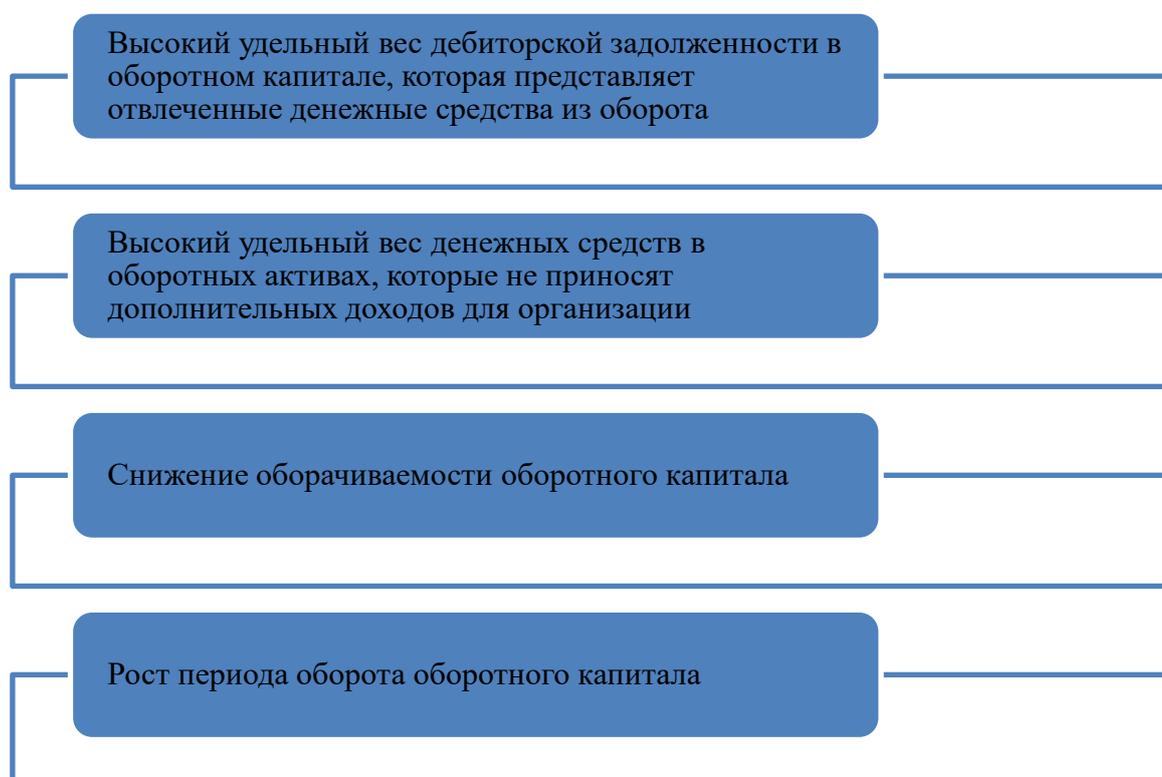


Рисунок 10 – Ключевые проблемы в политике управления оборотным капиталом ПАО «Ростелеком»

К ключевым проблемам в управлении оборотным капиталом ПАО

«Ростелеком» следует отнести:

- высокий удельный вес дебиторской задолженности в оборотном капитале, которая представляет отвлеченные денежные средства из оборота;
- высокий удельный вес денежных средств в оборотных активах, которые не приносят дополнительных доходов для организации;
- снижение оборачиваемости оборотного капитала;
- рост периода оборота оборотного капитала.

Проведенное исследование доказывает необходимость совершенствования политики управления оборотным капиталом в ПАО «Ростелеком».

На основании проведенных расчетов и анализа оборотного капитала можно сделать вывод, что в ПАО «Ростелеком» применяется консервативная политика управления оборотным капиталом. Предлагаем внедрить в организации умеренную политику управления оборотным капиталом. Для этого необходимо реализовать ряд мероприятий, представленных на рисунке 11.



Рисунок 11 – Базовые мероприятия по совершенствованию политики управления оборотным капиталом в ПАО «Ростелеком»

Разработанные мероприятия позволят оптимизировать размер оборотного капитала, в будущем лимитировать объемы дебиторской задолженности, которая отвлекает денежные средства из оборота. Таким образом, предлагаем ПАО «Ростелеком» перейти с консервативной политики управления оборотным капиталом на умеренную политику.

Первое рекомендованное мероприятие предусматривает снижение дебиторской задолженности на 40% путем факторинга.

Вторая рекомендация предполагает лимитирование дебиторской задолженности, что в будущем предполагает снижение дебиторской задолженности на 20%.

Третья рекомендация состоит в направлении неиспользуемых в обороте денежных средств в объеме 20000000 тыс. руб. на погашение части кредиторской задолженности.

В таблице 7 оценим экономический эффект от внедрения рекомендаций в деятельность ПАО «Ростелеком».

Таблица 7 – Расчет экономического эффекта от внедрения рекомендаций в деятельность ПАО «Ростелеком»

Показатель	2021 г.	Прогноз	Изменение, +/-
Выручка, тыс. руб.	350588729	350588729	0
Оборотный капитал, тыс. руб.	144371447	86581197	- 57790250
Оборачиваемость оборотного капитала	2,43	4,05	1,62
Период оборота оборотного капитала, дни	150,31	90,12	-60,19

На рисунке 12 отображено изменение оборотного капитала в ПАО «Ростелеком» после реализации мероприятий.

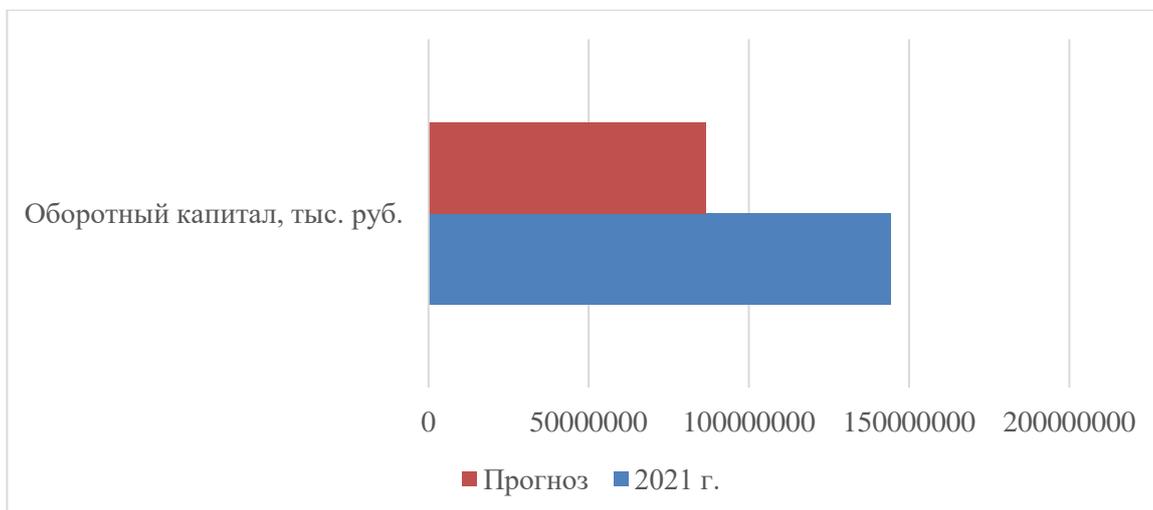


Рисунок 12 – Изменение оборотного капитала в ПАО «Ростелеком» после реализации мероприятий

После внедрения рекомендаций оборотный капитал сократится на 59,97% или 57790250 тыс. руб.

На рисунке 13 отражено изменение оборачиваемости оборотного капитала ПАО «Ростелеком» после реализации предложений.

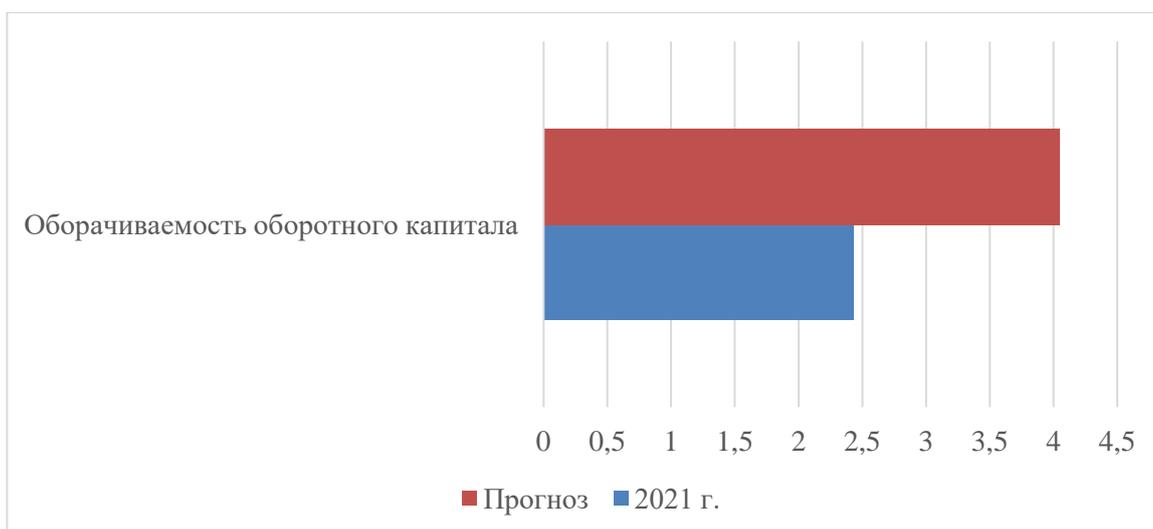


Рисунок 13 – Изменение оборачиваемости оборотного капитала в ПАО «Ростелеком» после реализации мероприятий

Реализация предложений позволит повысить оборачиваемость оборотного капитала на 1,62 пункта.

На рисунке 14 отражено изменение периода оборота оборотного капитала ПАО «Ростелеком» после реализации предложений.

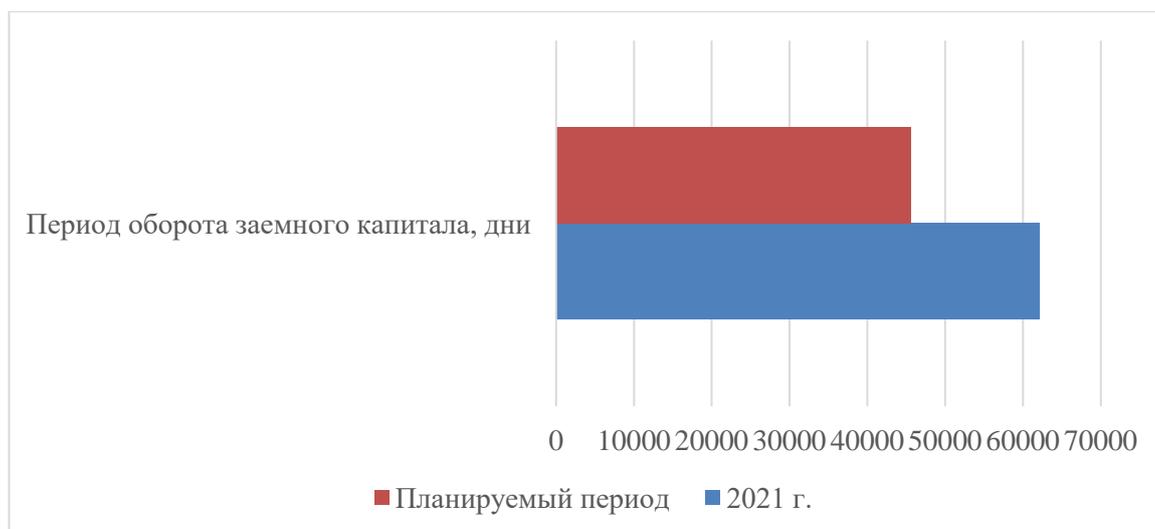


Рисунок 14 – Изменение оборота оборотного капитала ПАО «Ростелеком» после реализации предложений

В результате применения предложений сократиться период оборота заемного капитала на 60,19 дней.

Предложенные мероприятия являются эффективными, что подтверждают проделанные расчеты.

Таким образом, в третьем разделе произведена оценка эффективности политики управления оборотным капиталом в ПАО «Ростелеком». Были исследованы оборачиваемость и период оборота оборотного капитала организации. Существенное внимание уделено оценке проблем в управлении структурой оборотного капитала. На основании проведенного исследования предложено внедрить умеренную политику управления оборотным капиталом. Также в работе для этого предложен ряд мероприятий. Расчеты подтвердили их эффективность.

## Заключение

В первом разделе работы проведено исследование понятия оборотного капитала предприятия, раскрыты его составные элементы. Особое внимание уделено видам политики управления оборотным капиталом в организации. Даны основные показатели, позволяющие оценить эффективность политики управления оборотным капиталом предприятия.

Оборотный капитал представляет собой текущие активы компании, которые являются денежными средствами или могут быть обращены в них в течение года или одного производственного цикла.

Целевой установкой управления оборотным капиталом является определение объема и структуры оборотного капитала, источников их покрытия и соотношения между ними, достаточного для обеспечения долгосрочной производственной и эффективной финансовой деятельности предприятия.

Выделяют несколько типов политики управления оборотным капиталом. А именно – агрессивную, консервативную и умеренную.

Цель оценки эффективности управления оборотным капиталом направлена на выявление недостатков в формировании размера, состава и структуры оборотных активов, а также их устранение и поиск путей роста эффективности использования оборотных активов.

Во втором разделе исследована политика управления составом, динамикой и структурой оборотного капитала в ПАО «Ростелеком». Выявлены узкие места в управлении оборотным капиталом, в частности установлена высокая доли дебиторской задолженности в его составе

Объектом исследования явилось ПАО «Ростелеком». Публичное акционерное общество «Ростелеком» является одним из крупнейших интегрированных провайдеров цифровых услуг, оказывая свои услуги огромному количеству частных пользователей, корпораций, а также организациям государственного сектора.

Предприятие занимает лидирующие позиции на рынке услуг высокоскоростного доступа в интернет и платного телевидения. Число клиентов ПАО «Ростелеком» превышает 13,5 млн.

Помимо основного вида деятельности корпорация «Ростелеком» развивает и иные направления деятельности, связанные с предоставлением телекоммуникационных услуг, обработкой и хранением данных облачных систем, автоматизации и продвижения проектов по информационным технологиям. Дочерние общества компании «Ростелеком» оказывают услуги для сфер транспортных перевозок, здравоохранения и пр. В число крупнейших дочерних и зависимых обществ ПАО «Ростелеком» входят ГК «РТК – центры обработки данных», ГК «Медицинские платформы и сервисы», ГК «РТКомм.ру», ПАО «Башинформсвязь», ГК «Ростелеком солар». Среди зависимых обществ компании также есть оператор мобильной связи «Tele-2», занимающий в последние годы лидирующую позицию на рынке услуг сотовой связи. Миссия компании заключается в предоставлении людям качественных и удобных цифровых сервисов для комфортной жизни и эффективного бизнеса.

Анализ выявил рост выручки в 2021 г. на 0,67% по сравнению с 2020 г. и рост себестоимости продаж на 2,48%. В рассматриваемые периоды наблюдается снижение прибыли от продаж. Так в 2021 г. произошло снижение прибыли от продаж на 36,59% по сравнению с 2020 г. В 2021 г. наблюдается рост чистой прибыли на 289,63% по сравнению с 2020 г. за счет увеличения процентов к получению и прочих доходов. Стоимость основных средств и стоимость активов в данный период выросла на 8,43% и 14,06% соответственно. Рентабельность продаж в динамике снижается и в 2021 г. составила 2,93% против показателя 5,54 за 2019 г.

Политика управления оборотным капиталом существенно влияет на текущую и перспективную деятельности организации. На основании ее оценки определяются возможности и ограничения в деятельности компании.

Проведенный анализ показал, что оборотный капитал ПАО

«Ростелеком» в 2020 г. сократился на 5,91% по сравнению с 2019 г., а в 2021 г. по сравнению с 2020 г. вырос на 41,91%.

В управлении оборотным капиталом важно понимать, как меняется его структура.

От того насколько правильно сформирована структура оборотного капитала зависит текущая деятельность, возможности развития в перспективе. При анализе структуры оборотного капитала необходимо оценивать удельный вес дебиторской задолженности, поскольку она представляет некое отвлечение денежных средств из оборота.

Рост в структуре дебиторской задолженности может провоцировать потребность в привлечении дополнительных финансовых ресурсов для финансирования текущей деятельности.

Расчеты показали, что в 2019-2021 гг. наибольший удельный вес в оборотном капитале занимала дебиторская задолженность: 45,75%, 50,21% и 43,63% соответственно. В 2021 г. удельный вес денежных средств и денежных эквивалентов занимают в оборотном капитале 36,59%. Расчеты показали, что в структуре активов ПАО «Ростелеком» растет удельный вес оборотных активов в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 3,87%.

В третьем разделе произведена оценка эффективности политики управления оборотным капиталом в ПАО «Ростелеком». Были исследованы оборачиваемость и период оборота оборотного капитала организации. Существенное внимание уделено оценке проблем в управлении структурой оборотного капитала. На основании проведенного исследования предложено внедрить умеренную политику управления оборотным капиталом. Также в работе для этого предложен ряд мероприятий. Расчеты подтвердили их эффективность.

Управление оборотным капиталом должно быть направлено на развитие компании и обеспечение ее текущей деятельности.

Эффективность управления оборотным капиталом можно оценить оборачиваемостью и периодом оборота.

Расчеты показывают, что оборачиваемость оборотного капитала ПАО «Ростелеком» в динамике снижается, а период его оборота растет. Кроме этого необходимо отметить, что период оборота заемного капитала в 2021 г. по сравнению с 2020 г. вырос 43,68 дней и составлял 150,31 дня, что является очень длинным периодом. Такая ситуация свидетельствует о снижении эффективности использования оборотного капитала ПАО «Ростелеком» в 2021 г.

К ключевым проблемам в управлении оборотным капиталом ПАО «Ростелеком» следует отнести:

- высокий удельный вес дебиторской задолженности в оборотном капитале, которая представляет отвлеченные денежные средства из оборота;
- высокий удельный вес денежных средств в оборотных активах, которые не приносят дополнительных доходов для организации;
- снижение оборачиваемости оборотного капитала;
- рост периода оборота оборотного капитала.

Проведенное исследование доказывает необходимость совершенствования политики управления оборотным капиталом в ПАО «Ростелеком».

На основании проведенных расчетов и анализа оборотного капитала можно сделать вывод, что в ПАО «Ростелеком» применяется консервативная политика управления оборотным капиталом. Предлагаем внедрить в организации умеренную политику управления оборотным капиталом. Для этого необходимо реализовать ряд мероприятий.

Первое рекомендованное мероприятие предусматривает снижение дебиторской задолженности на 40% путем факторинга.

Вторая рекомендация предполагает лимитирование дебиторской задолженности, что в будущем предполагает снижение дебиторской задолженности на 20%.

Третья рекомендация состоит в направлении неиспользуемых в обороте денежных средств в объеме 20000000 тыс. руб. на погашение части кредиторской задолженности.

Разработанные мероприятия позволят оптимизировать размер оборотного капитала, в будущем лимитировать объемы дебиторской задолженности, которая отвлекает денежные средства из оборота. Таким образом, предлагаем ПАО «Ростелеком» перейти с консервативной политики управления оборотным капиталом на умеренную политику.

После внедрения рекомендаций заемный капитал сократиться на 59,97% или 57790250 тыс. руб.

Реализация предложений позволит повысить оборачиваемость оборотного капитала на 1,62 пункта.

В результате применения предложений сократиться период оборота оборотного капитала на 60,19 дней.

Предложенные мероприятия являются эффективными, что подтверждают проделанные расчеты.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / А.Д. Шеремет. — 2-е изд., доп. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 347 с.
2. Анализ финансовой отчетности: Учебник / Под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. - М.: Вузовский учебник, 2019. - 367 с.
3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Канке А.А., Кошечая И.П., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 288 с.
4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Практикум : учеб. пособие / О.В. Губина, В.Е. Губин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2021. — 192 с.
5. Анисимова А.И., Нефедова С.В. Методика комплексного анализа финансового состояния организации по данным бухгалтерской финансовой отчетности // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2018.- № 1. С. 346-348.
6. Астежева М.М., Краснюк Л.В. Особенности комплексного анализа финансовой отчетности // В сборнике: Перспективы развития науки и образования сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. 2020. С. 22-24.
7. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2019. – 423 с.
8. Балдин К. В. Управление рисками [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономики и управления (06000) // К. В. Балдин, С. В. Воробьев. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012 – 15 с.
9. Белокурченко Н. С. Преимущества и недостатки моделей диагностики вероятности банкротства / Н. С. Белокурченко, А. В. Павликова // Электронный научный журнал. – 2021. – № 1(39). – С. 75-76

10. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк // – 2-е изд. – К.: Эльга. – 2016. – 776 с.
11. Борисов Л. Анализ финансового состояния предприятия // Бухгалтерское приложение. 2019. – № 5. – С.35-37.
12. Бригхем Ю.Ф. Финансовый менеджмент/Бригхем Ю.Ф., Эрхардт М.С. – СПб.: «Притер», 2019.- 960с. - С 122.
13. Бухонова Н.М., Кабанова А.В. Современные методические подходы к анализу банкротства организации // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2020. Т. 6. - № 2 (38). С. 385-390.
14. Васильев А.Ю. Особенности оценки вероятности банкротства предприятия // Инновации и инвестиции. 2019. № 9. С. 372-377.
15. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 12.05.2020) [Электронный ресурс]: // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/> (Дата обращения 13.02.2021).
16. Диденко А. В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия и пути его улучшения // Молодой ученый. 2018. №40. С. 126-127.
17. Ендовицкий Д. А., Любушин Н. П., Бабичева Н. Э. Финансовый анализ: учебник. М.: КНОРУС, 2018. 300 с.
18. Захарова Ю.Н., Мартынов Д.И. Анализ финансового состояния организации // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2020. - № 4. – С. 91-95.
19. Илышева Н. Н. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. Москва: Финансы и статистика, 2018. 240 с.
20. Караева Ф. Е. Оценка деловой активности предприятия на основе показателей оборачиваемости активов // Научные Известия. 2018. № 7. С. 22-26.

21. Карлинский В. Л., Красников А. В. Экономика предприятия (организации) / Лаврентьева М.А., Лемешева Ж.С. - Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2018. 158 С.
22. Кеменов А. В. Управление денежными потоками компании/ Кеменов А.В., 2-е изд., стереотипное - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. 142с
23. Куприянова Л. М. Финансовый анализ: учебное пособие / Л.М. Куприянова. Москва: ИНФРА-М, 2020. 157 с.
24. Ларина Д. О. Проблемы в управлении платежеспособности и ликвидности организации. // Вопросы студенческой науки. М.: Скиф. 2020 № 9 (49). С.161-166.
25. Лямкин И. И. Снижение риска банкротства на основе использования моделей оценки вероятности банкротства предприятий в Российской экономике / И. И. Лямкин, О. И. Шершнева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 6-1. – С. 80-84.
26. Неяскина Е. В., Хлыстова О. В. Экономика организаций (предприятий). Москва; ДиректМедиа, 2020. 290 с.
27. Осипенко О.В. Актуальные проблемы отечественного корпоративного управления // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2018.
28. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности организации. М: ИНФРА-М, 2018. 649 с.
29. Сигидов Ю.И., Сафонова М.Ф., Ясменко Г.Н.. Бухгалтерский учет и аудит: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 407 с.
30. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Теория и практика/Стоянова Е.С.- М.: «Перспектива», 2018. – 656 с. – С. 307.
31. Стратий Н.С, Куприн А.А. Особенности формирования механизма степени реализации финансовой стратегии в целях формировании эффективности деятельности и роста стоимости предприятия// Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). 2021. № 15 (17). С. 35-42.

32. Сухачева В. В. Управление финансовыми рисками в условиях финансового кризиса / В. В. Сухачева, Д. Ф. Баротов // Вестник науки. – 2021. – Т. 4. – № 5(38). – С. 141-144.
33. Тютюкина Е. Б. Финансы организаций (предприятий): учебник. М.: Дашков и К, 2018. 544 с Ухов И.Н. Виды платежеспособности и способы ее оценки // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 3. С. 8-18
34. Учетная политика ПАО «Ростелеком», 2021. – 65 с.
35. Финансовый анализ : учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. — 3-е изд., перераб. — Москва : КНОРУС, 2018. 300 с.
36. Assessing the functionality of models for predicting bankruptcy of pharmaceutical companies / D. A. Zyukin, A. A. Golovin, O. V. Pshenichnikova, M. N. Nadzhafova // Amazonia Investiga. – 2020. – Vol. 9. – No 28. – P. 272-280. – DOI 10.34069/AI/2020.28.04.30.
37. Bankruptcy Procedure for Individuals in Russia and the USA: Comparative Legal Analysis / Yu. V. Boltenkova, V. S. Sinenko, O. S. Lilikova, A. Yu. Gordeev // Cuestiones Políticas. – 2020. – Vol. 37. – No 64. – P. 92-100 Fundamentals of Corporate finance. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Alan J. Marcus. University of Phoenix. 2014. – 639 p. 66.
38. De Galhau F.V. Constructing the possible trinity of innovation, stability and regulation for digital finance // Financial stability in the digital era. Financial Stability Review. 2018. № 20. P. 7–13.
39. Kevin C. Kaufhold, JD, MS Financial Statement Analysis, latest revision, March, 2014
40. Zaporozhtseva L.A. Assessment Of The Uncertainty Factors In Computer Modelling Of An Agricultural Company Operation // Journal of Physics: Conference Series The proceedings International Conference «Information Technologies in Business and Industry». 2019. С. 072029.
41. <https://www.company.rt.ru/?ysclid=l2zwictef2>

## Приложение А

### Организационная структура управления ПАО «Ростелеком»



Рисунок А.1 - Организационная структура управления ПАО «Ростелеком»

## Приложение Б

### Бухгалтерский баланс ПАО «Ростелеком»

**Бухгалтерский баланс**

		Коды
Организация	на 31 декабря 2021 г.	Форма по ОКУД 0710001
Идентификационный номер налогоплательщика	ПАО «Ростелеком»	Дата (число, месяц, год) 31/12/2021
Вид экономической деятельности	Деятельность в области связи на базе проводных технологий	по ОКВЭД 1 17514186
Организационно-правовая форма / форма собственности	Публичное акционерное общество/ смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	ИНН 7707049388
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКВЭД 2 61.10
Адрес:	191167, Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, ВІТТЕР.Г. МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ОКРУГ СМОЛЬНИНСКОЕ, НАБ СІНОПСКАЯ, Д. 14 ЛІТТЕРА А.	по ОКВЭД 2 12247/41
		по ОКЕИ/ОКФС 384

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ

Наименование аудиторской организации/ фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора  
ОАО "Эриксон Телеком"

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/ индивидуального аудитора  
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/ индивидуального аудитора

	ИНН 7709383532
	ОГРН/ 1027739707203
	ОГРНИП

Пояснения	АКТИВ	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			2021 г.	2020 г.	2019 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
5.1.	Нематериальные активы	1110	2 891 368	2 317 840	2 723 986
	Результаты исследований и разработок	1120	28 736	53 257	158 680
5.2.	Основные средства	1150	427 585 211	403 690 554	362 936 140
	в том числе:				
	основные средства в эксплуатации	1151	358 847 476	343 223 284	323 946 725
	капитальные вложения	1152	68 737 735	60 467 270	38 989 415
5.3.	Доходные вложения в материальные ценности	1160	1 315 576	423 559	1 448 117
5.4.	Финансовые вложения	1170	236 273 298	235 305 341	143 082 758
	в том числе:				
	инвестиции		227 996 810	228 555 849	137 766 960
	инвестиции в дочерние общества	1171	224 878 851	225 452 777	86 341 858
	инвестиции в зависимые общества	1172	3 103 068	3 103 068	51 410 370
	инвестиции в другие организации	1173	14 891	4	14 732
	прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	8 276 488	6 749 492	5 315 798
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
5.5.	Прочие внеоборотные активы	1190	55 829 318	53 611 695	44 570 932
	в том числе:				
	неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1191	35 442 200	31 785 197	27 414 048
	дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1192	13 937 041	14 555 414	11 260 618
	прочее	1193	6 450 077	7 271 084	5 896 266
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>723 923 507</b>	<b>695 402 246</b>	<b>554 920 613</b>

Рисунок Б.1 - Бухгалтерский баланс ПАО «Ростелеком»

## Продолжение приложения Б

Форма 0710001 с.2

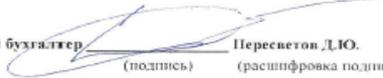
Пояснения	АКТИВ				
	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	
1	2	3	4	5	6
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
5.6.	<b>Запасы</b>	1210	9 181 450	8 648 751	7 826 546
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	3 786 930	2 715 318	2 682 116
	затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	1212	-	-	-
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	4 921 972	5 163 664	4 462 185
	прочие запасы и затраты	1214	13 054	13 055	13 346
	основные средства для продажи	1215	459 494	756 714	668 899
	<b>Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям</b>	1220	8 791 702	7 209 005	4 274 139
	<b>Дебиторская задолженность</b>	1230	62 983 750	51 076 575	51 632 768
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	1231	42 814 031	38 466 423	40 498 359
5.7.	авансы выданные	1232	3 309 177	3 082 976	1 878 999
5.8.	прочие дебиторы	1233	16 860 542	9 527 176	9 255 410
5.4.	<b>Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)</b>	1240	7 864 032	3 286 844	21 777 798
	<b>Денежные средства и денежные эквиваленты</b>	1250	52 831 440	30 273 265	21 067 465
	в том числе:				
	касса	1251	26 695	16 302	23 344
	расчетные счета	1252	6 325 895	2 440 076	1 644 075
	валютные счета	1253	60 150	472 060	17 874
	прочие денежные средства	1254	33 127 921	18 177 504	14 331 438
5.4.	денежные эквиваленты	1255	13 290 779	9 167 323	5 050 734
5.9.	<b>Прочие оборотные активы</b>	1260	2 719 073	1 239 707	1 549 482
	<b>Итого по разделу II</b>	1200	144 371 447	101 734 147	108 128 198
	<b>БАЛАНС</b>	1600	868 294 954	797 136 393	663 048 811

## Продолжение приложения Б

Форма 0710001 с.3

Пояснения	ПАССИВ	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
5.10.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	8 731	8 731	6 961
5.11.	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
5.12.	Переоценка внеоборотных активов	1340	2 350 811	2 458 618	2 542 059
5.12.	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	202 412 897	202 412 897	136 414 253
	Резервный капитал	1360	1 310	1 310	1 044
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	73 591 974	73 222 434	99 794 387
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>278 365 723</b>	<b>278 103 990</b>	<b>238 758 704</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
5.14.	Заемные средства	1410	258 679 255	278 647 819	220 558 832
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	157 649 572	157 653 725	148 547 600
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	101 029 683	120 994 094	72 011 232
5.15.	Отложенные налоговые обязательства	1420	35 086 152	33 419 202	31 349 722
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
5.16.	Прочие обязательства	1450	32 633 251	27 424 723	7 791 907
12	Целевое финансирование	1460	30 897 235	26 333 274	13 313 856
5.18.	Доходы будущих периодов	1470	7 667 020	2 398 950	2 445 360
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>364 962 913</b>	<b>368 223 968</b>	<b>275 459 677</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
5.14.	Заемные средства	1510	114 939 515	49 828 000	42 539 290
	в том числе:				
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	38 808 446	17 611 779	16 825 532
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	76 131 069	32 216 221	25 713 758
	Кредиторская задолженность	1520	76 908 458	72 545 364	82 067 118
	в том числе:				
5.17.	поставщики и подрядчики	1521	47 850 918	50 754 733	52 194 975
	авансы полученные	1522	19 005 753	11 373 328	16 098 765
	задолженность перед персоналом организации	1523	27 536	33 322	39 928
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	46 463	14 063	1 368 302
5.17.	задолженность перед бюджетом	1525	6 278 350	6 146 680	6 682 862
5.17.	прочие кредиторы	1526	3 699 438	4 223 238	5 682 286
5.18.	Доходы будущих периодов	1530	6 627 102	113 655	144 000
5.19.	Оценочные обязательства	1540	26 491 243	27 120 467	23 258 444
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
12	Целевое финансирование	1560	-	1 200 949	821 578
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>224 966 318</b>	<b>150 808 435</b>	<b>148 830 430</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>868 294 954</b>	<b>797 136 393</b>	<b>663 048 811</b>

  
 Президент (подпись)  
 Осевский М.Э.  
 (расшифровка подписи)  


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

" 03 " марта 2022 г.

Рисунок Б.3 - Бухгалтерский баланс ПАО «Ростелеком»

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ПАО «Ростелеком»

Отчет о финансовых результатах			Коды	
	за 2021 год		Форма по ОКУД	0710002
Организация	ПАО «Ростелеком»		Дата (число, месяц, год)	31/12/2021
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО		17514186
Вид деятельности	Деятельность в области связи на базе проводных технологий		ИНН	7707049388
		по ОКВЭД 2		61.10
Организационно-правовая форма / форма собственности	Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность с долей федеральной собственности		по ОКОНФ/ОКФС	12247/41
Единица измерения:	тыс. руб.		по ОКРИ	384

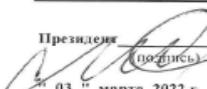
Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2021 год	За 2020 год
1	2	3	4	5
6.1.	Выручка	2110	350 588 729	348 257 696
	в том числе от продаж услуг связи	2111	323 392 064	319 858 561
6.2.	Себестоимость продаж	2120	(340 329 380)	(332 077 459)
	в том числе услуг связи	2121	(325 760 077)	(319 051 031)
	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>10 259 349</b>	<b>16 180 237</b>
	Коммерческие расходы	2210	X	X
	Управленческие расходы	2220	X	X
	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>10 259 349</b>	<b>16 180 237</b>
6.3.1.	Доходы от участия в других организациях	2310	14 824 310	6 386 044
6.3.1.	Проценты к получению	2320	3 215 915	4 132 909
6.3.2.	Проценты к уплате	2330	(21 621 007)	(19 815 591)
6.3.1.	Прочие доходы	2340	35 054 518	26 582 979
	в том числе: финансовое обеспечение, связанное с оказанием универсальных услуг связи	2341	10 110 091	12 965 453
6.3.2.	Прочие расходы	2350	(21 309 333)	(39 875 821)
	в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-	-
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>20 423 752</b>	<b>(6 409 243)</b>
6.4.	<b>Налог на прибыль</b>	<b>2410</b>	<b>(5 884 214)</b>	<b>(5 812 484)</b>
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(4 217 264)	(3 743 003)
	отложенный налог на прибыль	2412	(1 666 950)	(2 069 481)
6.4.	Прочее	2460	3 090 928	2 924 196
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>17 630 466</b>	<b>(9 297 531)</b>

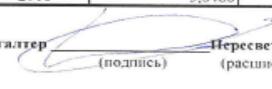
Рисунок В.1 - Отчет о финансовых результатах ПАО «Ростелеком»

## Продолжение приложения В

Форма 0710002 е.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2021 год	За 2020 год
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	107 807	83 440
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(741)	(1 804)
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>17 737 532</b>	<b>(9 215 895)</b>
6.5.	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	5,0480	(2,6621)
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	5,0480	(2,6621)

Президент  Оседский М.Э.  
 (подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер  Нересветов Д.О.  
 (подпись) (расшифровка подписи)

03 " марта 2022 г.



Рисунок В.2 - Отчет о финансовых результатах ПАО «Ростелеком»

## Продолжение приложения В

### Отчет о финансовых результатах

			Коды
	2020 год	Форма по ОКУД	0710002
		Дата (число, месяц, год)	31/12/2020
Организация	ПАО «Ростелеком»	по ОКПО	17514186
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7707049388
Вид деятельности	Деятельность в области связи на базе проводных технологий	по ОКВЭД.2	61.10
Организационно-правовая форма / форма собственности	Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	по ОКФС/ОКФЧ	12247/41
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕН	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2020 год	За 2019 год
1	2	3	4	5
6.1.	Выручка	2110	348 257 696	319 725 684
	в том числе от продажи услуг связи	2111	319 858 561	296 396 409
6.2.	Себестоимость продаж	2120	(331 583 835)	(302 016 888)
	в том числе услуг связи	2121	(318 557 407)	(292 511 696)
	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>16 673 861</b>	<b>17 708 796</b>
	Коммерческие расходы	2210	X	X
	Управленческие расходы	2220	X	X
	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>16 673 861</b>	<b>17 708 796</b>
6.3.1.	Доходы от участия в других организациях	2310	6 386 044	2 257 884
6.3.1.	Проценты к получению	2320	4 132 909	2 921 764
6.3.2.	Проценты к уплате	2330	(19 815 591)	(16 501 746)
6.3.1.	Прочие доходы	2340	26 582 979	27 604 272
	в том числе: финансовое обеспечение, связанное с оказанием универсальных услуг связи	2341	12 965 453	13 037 129
6.3.2.	Прочие расходы	2350	(40 369 445)	(37 346 900)
	в том числе: расходы, связанные с реорганизацией	2351	-	-
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>(6 409 243)</b>	<b>(3 355 930)</b>
6.4.	Налог на прибыль	2410	(5 812 484)	(3 074 780)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(3 743 003)	(3 827 692)
	отложенный налог на прибыль	2412	(2 069 481)	752 912
6.4.	Прочее	2460	2 924 196	3 067 741
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>(9 297 531)</b>	<b>(3 362 969)</b>

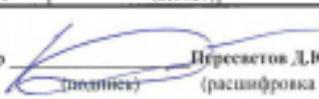
Рисунок В.3 - Отчет о финансовых результатах ПАО «Ростелеком»

## Продолжение приложения В

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2020 год	За 2019 год
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	83 440	157 549
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(1 804)	(9 792)
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>(9 215 895)</b>	<b>(3 215 212)</b>
<b>6.5.</b>	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	(2,6621)	(1,2078)
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	(2,6621)	(1,2078)

Президент  **Осеевский М.А.**  
 (подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер  **Нересветов Д.Ю.**  
 (подпись) (расшифровка подписи)

" 05 " марта 2021 г.



Рисунок В.4 - Отчет о финансовых результатах ПАО «Ростелеком»