



## СИСТЕМА ЗАКУПОК ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»



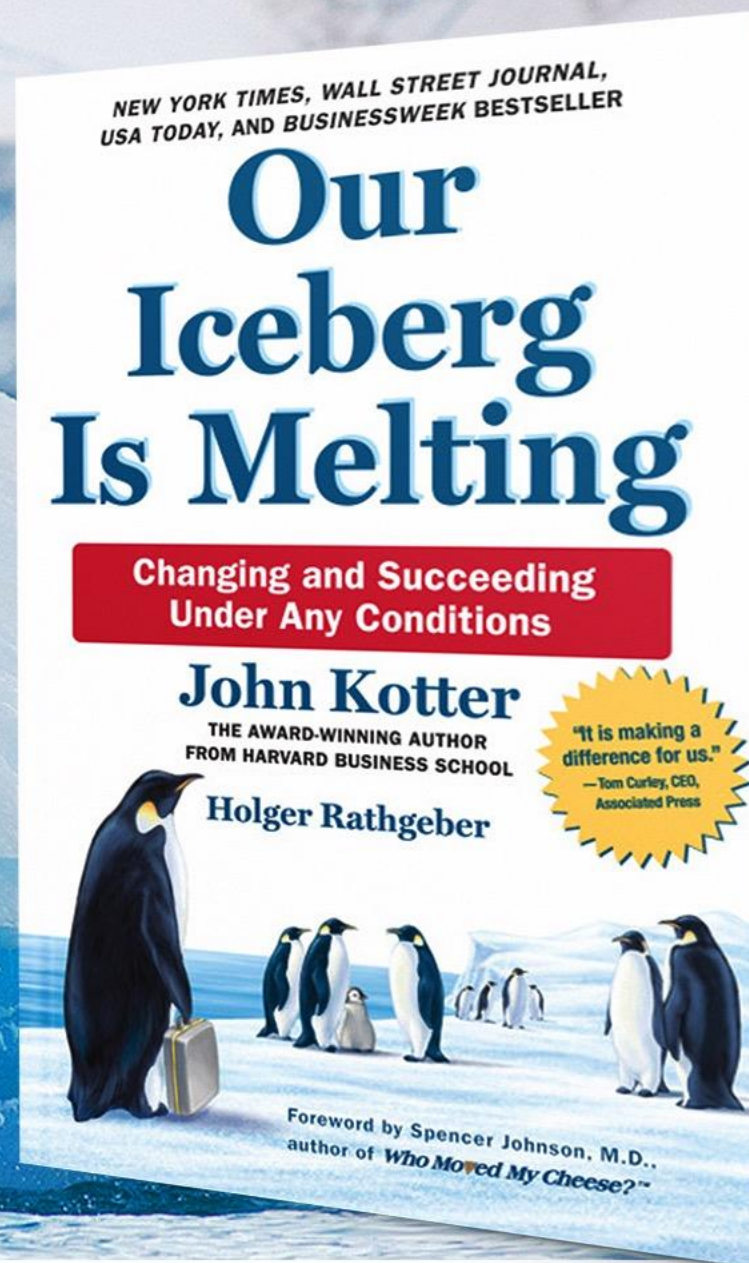
**КАЙ-УВЕ МЕЛЬХОРН,**  
Старший вице-президент – финансовый директор  
ОАО «Ростелеком»

Как эта книга связана с телеком-отраслью?

Тает выручка от голосовых услуг связи

Это про нас!

Отрасль телеком должна обновиться и измениться



# СИСТЕМА ЗАКУПОК ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»

1 ВЗГЛЯД НА «РОСТЕЛЕКОМ»

2 РЕОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК

3 ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



# ЧАСТЬ 1

ВЗГЛЯД НА «РОСТЕЛЕКОМ»



# КРУПНЕЙШАЯ ФИКСИРОВАННАЯ СЕТЬ В РОССИИ И МИРЕ

**500 000 км**

Транспортная сеть

**55 млн домохозяйств**

Абонентская база в России

**25 млн домохозяйств**

Пройдено оптикой к концу 2014 года

**33 млн домохозяйств**

Будет пройдено оптикой к 2016 году

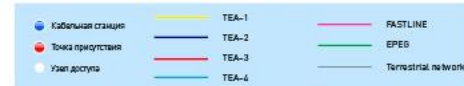
4 000 км

Устранение цифрового неравенства (200 000 км оптики)

Транзит Европа-Азия-1/2/3

ПОДВОДНАЯ ЛИНИЯ  
САХАЛИН-МАГАДАН-КАМЧАТКА

10 000 км



# ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2014

<b>ВЫРУЧКА</b>	<b>310,9* МЛРД РУБ</b>
-5% ГОД-К-ГОДУ	+3% ГОД-К-ГОДУ ФИКС. БИЗНЕС

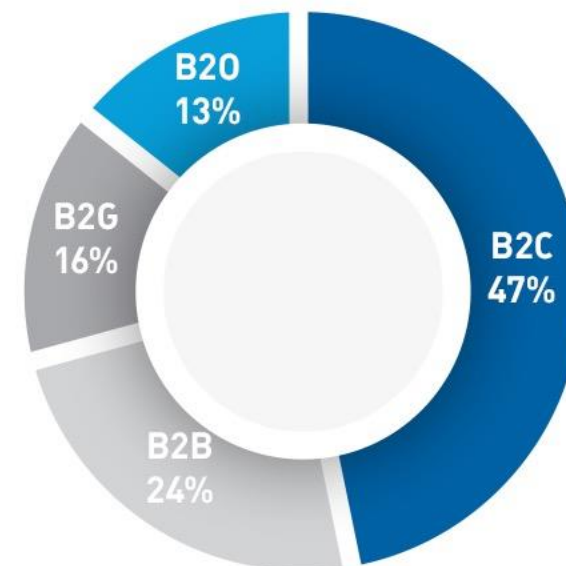
<b>CAPEX</b>	<b>57,7 МЛРД РУБ</b>
18.4% ОТ ВЫРУЧКИ	-16% ГОД-К-ГОДУ

<b>OIBDA</b>	<b>105,4* МЛРД РУБ</b>
33,9% РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ	34,3% РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ФИКС. БИЗНЕС

<b>ЧИСТЫЙ ДОЛГ</b>	<b>171,1 МЛРД РУБ</b>
1.6X TO OIBDA (1,9 – 2013)	РОСТ НА 46,2 МЛРД РУБ ОТНОСИТЕЛЬНО 2013

\* Включая разовый эффект на выручку (12 млрд рублей) и на OIBDA (2.9 млрд рублей)

## СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ПО СЕГМЕНТАМ 2014



## СИЛЬНАЯ АБОНЕНТСКАЯ БАЗА И РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ



Через долю 45% в СП с Tele2

# ВЫРУЧКА ЗА 2014 ГОД

## ФАКТОРЫ РОСТА ВЫРУЧКИ, МЛРД. РУБ.

	2013	2014	YOY %	
ФИКС. ТЕЛЕФОНΙΑ	121.6	109.8	-10%	Снижение базы в результате мобильного и VoIP замещения
ШПД	55.9	60.4	+8%	Новые подключения
ПЛАТНОЕ ТВ	11.9	14.5	+21%	Новые подключения и рост VOD транзакций и подписок, а также ARPU/T
ПРОЧЕЕ	136.3	126.3	-7%	Мобильная связь, межоператорские услуги, аренда каналов, облачные сервисы и т.д.
<b>ВЫРУЧКА</b>	<b>325.7</b>	<b>310.9</b>	<b>-5%</b>	
<b>ВЫРУЧКА ОТ ФИКСИРОВАННОГО БИЗНЕСА</b>	<b>290.7</b>	<b>298.9</b>	<b>+3%</b>	

## OIBDA (МЛРД. РУБ.) И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО OIBDA (%)



## ВЫРУЧКА НА РАБОТНИКА (МЛН РУБ./РАБОТНИК) И КОЛИЧЕСТВО ЗАНЯТЫХ (ТЫС. ЧЕЛ.)



# РЫНОЧНАЯ ПОЗИЦИЯ ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»

ШПД

173 МЛРД РУБ



● Rostelecom ● Vimpelkom ● MTS ● ER-Telecom ● Other

ПЛАТНОЕ ТВ

60 МЛРД РУБ



● Rostelecom ● Tricolor ● ER-Telecom ● MTS ● Other

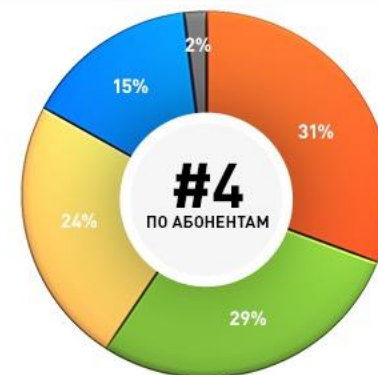
ФИКСИРОВАННАЯ ТЕЛЕФОНИЯ

180 МЛРД РУБ



● Rostelecom ● MTS ● Other

МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ (ЧЕРЕЗ СП С ТЕЛЕ-2)



● Rostelecom ● Vimpelkom ● MTS ● ER-Telecom ● Other

ПО ВЫРУЧКЕ



ПО АБОНЕНТАМ



# ЧАСТЬ 2

## РЕОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК



# ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РЕОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК

## 1 Оптимизация структуры, разделение полномочий

- Оптимизация организационной структуры, выделение независимой закупочной функции
- Четкое разделение полномочий при проведении закупок
- Коллегиальность в принятии решений

## 2 Сокращение затрат Компании

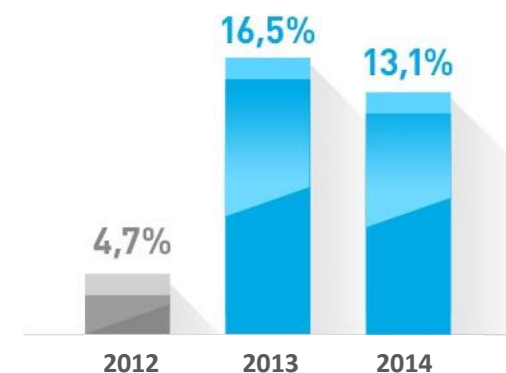
- Централизация закупок, выстраивание работы по закупочным категориям
- Прямая работа с производителями
- Снижение барьеров участия в торгах
- Предварительная экспертиза технических заданий

## 3 Оптимизация бизнес-процессов

- Разработка новой политики закупок
- Коллегиальность и прозрачность принятия решений
- Устранение излишних и дублирующих этапов
- Стандартизация документов



Экономия на закупках, в %



Сроки закупки



# НОВАЯ ПОЛИТИКА ЗАКУПОК

## ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПОЛИТИКИ ЗАКУПОК

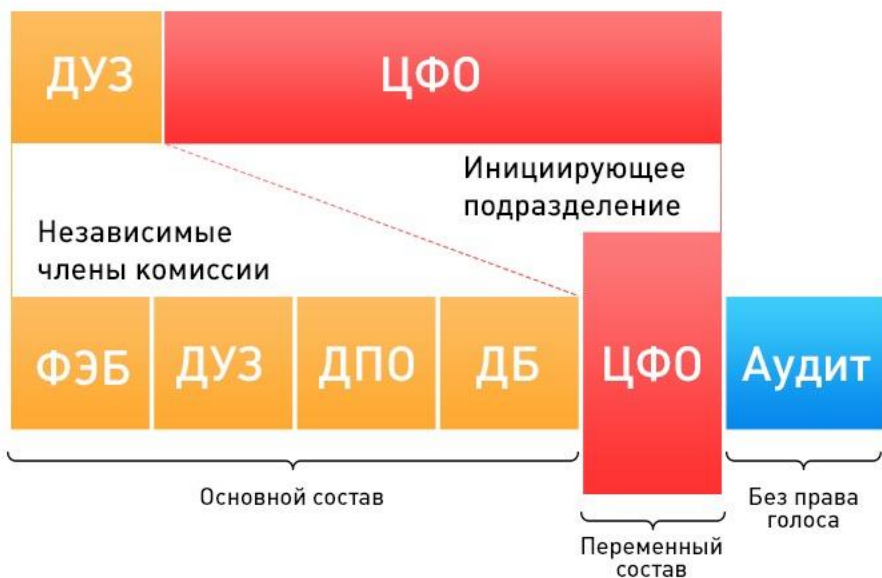
- 1 Разработка закупочной стратегии
- 2 Планирование на основе закупочной стратегии
- 3 Segregation of Duties - Разграничение полномочий участников закупочного процесса
- 4 Limits of Authority - Разграничение финансовых полномочий закупочных комиссий
- 5 Унификация стандартов и документов при осуществлении закупок

# РЕОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК

Созданы комиссии с постоянным составом, не аффилированным с инициаторами закупок

Все решения по закупкам принимаются коллегиально

Четкое распределение полномочий комиссий



## ФИНАНСОВЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ



# РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ



# ЧАСТЬ 3

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



# СТРУКТУРА ЗАКУПОК

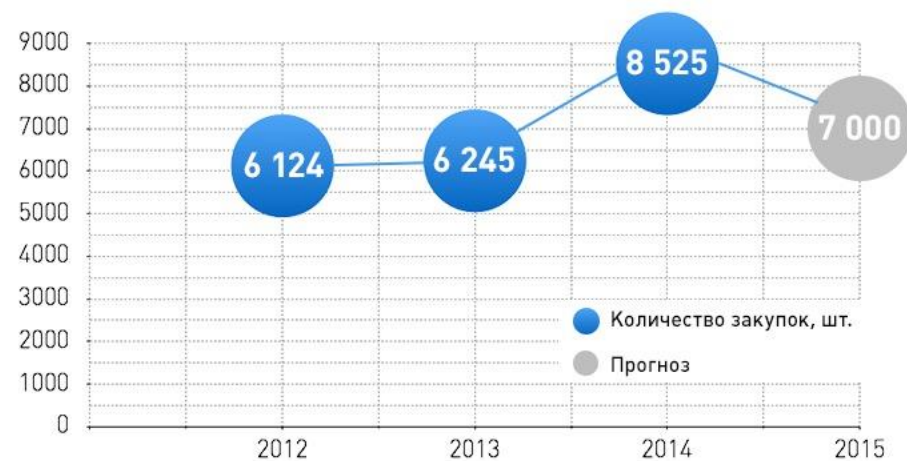
## ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

- План закупок на 2014 год – 163 млрд руб (включая CAPEX и OPEX, финансовые закупки)
- Из них операционные закупки 2014 года приходится - 103 млрд рублей (68%)
- Основной объем приходится на закупки оборудования связи
- На закупки КЦ приходится две трети стоимости закупок



# ЭКОНОМИЯ

Основные показатели	2012	2013	2014
Экономия, млн рублей	3 549	16 218	16 765
Экономия, в % <small>(по конкурентным закупкам)</small>	4,7 %	16,5 %	13,1 %
Количество закупок, шт.	6 124	6 245	8 525





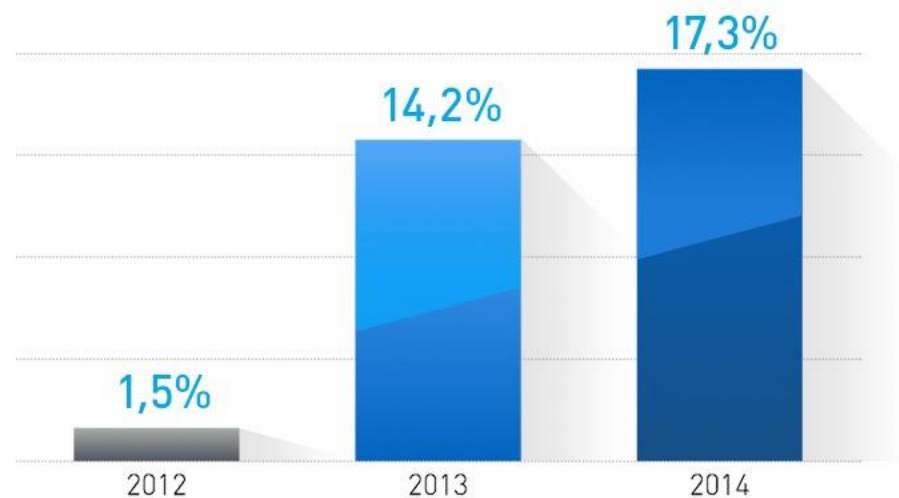
# КОНКУРЕНЦИЯ

РЕЗУЛЬТАТОМ ПОВЫШЕНИЯ ПРОЗРАЧНОСТИ ЗАКУПОЧНЫХ ПРОЦЕДУР СТАЛО СУЩЕСТВЕННОЕ ПОВЫШЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА УЧАСТНИКОВ ЗАКУПОК

Среднее количество участников торгов увеличилось **в 2 раза**



**в 10 (!) раз** возросла доля закупок, где участвовали 4 и более компании



## Пример

Строительство ШПД в 2012 году **4** интегратора

Строительство ШПД в 2014 году **239** поставщиков

