

Внутренние коммуникации

«Ростелеком» стремится выстраивать двусторонний диалог между сотрудниками и руководителями разных уровней. Для этого в 2018 году на корпоративном портале был запущен сервис «Онлайн-приемные», позволяющий сотрудникам задавать вопросы топ-менеджерам. Кроме того, компания запустила мобильное приложение для сотрудников, где можно увидеть контакты коллег и другую полезную информацию.

Помимо внедрения собственных разработок для внутренних коммуникаций компания ведет корпоративные каналы в мессенджерах и группы в социальных сетях.

Развитие корпоративной культуры

Основные ценности корпоративной культуры «Ростелекома» закрепились в Кодексе корпоративного поведения сотрудников: открытость, ответственность, профессионализм, инновационность и преемственность.

«Ростелеком» строит корпоративную культуру совместно со своими сотрудниками. Компания ежегодно проводит опросы вовлеченности, по итогам которых совершенствуются корпоративные проекты. В 2018 году вовлеченность персонала составила 69 %, что на 14 п. п. больше значения 2016 года.

В 2018 году вовлеченность персонала составила 69 %, что на 14 п. п. больше значения 2016 года

Группа провела серию мероприятий по продвижению обновленного бренда среди сотрудников. В связи с ребрендингом была изменена визуальная часть всех коммуникационных инструментов.

Поддержка сотрудников

В «Ростелекоме» действует коллективный договор, фиксирующий предоставляемые сотрудникам льготы и социальные гарантии. В 2018 году был утвержден новый коллективный договор на 2019–2021 годы.

Весь перечень льгот разделен на две группы: базовые льготы и «Кафетерий льгот». Базовые льготы включают добровольное медицинское страхование, жилищную программу, корпоративную пенсионную программу и другие. Проект «Кафетерий льгот» был запущен в 2018 году. В рамках нового сервиса сотрудники получили возможность управлять своим портфелем льгот, выбирая из них наиболее нужные за счет отказа от менее востребованных.

Подробнее о работе компании с персоналом читайте в Отчете об устойчивом развитии «Ростелекома» за 2018 год.

Повышение эффективности

Повышение внутренней эффективности останется важнейшим приоритетом компании на горизонте до 2022 года. Основные направления повышения эффективности – развитие производственной системы¹, продолжение реализации программы операционной эффективности (ПОЭ), улучшение системы принятия решений, оптимизация портфеля недвижимости.

Производственная система ПАО «Ростелеком»

Совокупная экономия в 2018 году

918 млн рублей

Важнейшим инструментом повышения эффективности в компании является производственная система «Ростелекома» (ПСП).

ПСП направлена на повышение эффективности и рентабельности бизнеса без привлечения дополнительных ресурсов. В течение года продолжалась работа проектов «Орион»², «ПСП в РРС»³, «ПСП в Контакт-центре», «ПСП в ИТ», «ПСП в В2В» и «ПСП в ЕРСЦ»⁴. Во второй половине 2018 года стартовали два централизованных ПСП-проекта: «ПСП в Центрах поддержки продаж» и «ПСП в В2О».

Помимо восьми централизованных проектов в МРФ реализуется множество локальных. По состоянию на конец 2018 года ПСП-команда была сформирована в 43 региональных филиалах.

Экономический Hard-эффект⁵ от реализованных решений в рамках ПСП-проектов и локальных инициатив составил 219,3 млн рублей, Soft-эффект⁶ – 698,7 млн рублей.

1. Производственная система «Ростелекома» – это система постоянных улучшений в каждом подразделении и процессе компании, осуществляющаяся по трем направлениям: система управления, бизнес-процессы и корпоративная культура. Миссия ПСП – сделать «Ростелеком» лучше для клиентов и сотрудников, оставаясь в рамках имеющихся ресурсов.

2. Проект «Орион», стартовавший в июле 2016 года, направлен на снижение стоимости технической поддержки абонентов и на повышение качества обслуживания клиентов.

3. «Ростелеком – Розничные системы».

4. Единые расчетно-сервисные центры.

5. Hard-эффект («жесткий» экономический эффект) – результат деятельности по оптимизации процесса, измеряемый разностью между денежными доходами/расходами от деятельности после реализации практики и денежными доходами/расходами от деятельности до реализации практики с учетом денежных затрат на осуществление практики.

6. Soft-эффект («мягкий» экономический эффект) – результат деятельности по оптимизации процесса, который привел к высвобождению ресурсов процесса или подразделения и (или) исключению (снижению) объема риска финансовых потерь и (или) исключению (снижению) риска возникновения упущенной выгоды (возможности).

ТАБЛИЦА 11. ПСР В ЦИФРАХ

Обучение и развитие
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 40 тыс. сотрудников компании прошли базовое обучение ПСР. ➢ Инструментам ПСР обучено более 3 тыс. специалистов и менеджеров. ➢ Более 300 ПСР-лидеров развиваются в рамках нового трансформационного образовательного проекта «ПСР-Академия»
Портал обмена лучшими практиками
<ul style="list-style-type: none"> ➢ В августе 2018 года начал свою работу Портал обмена лучшими практиками, где региональные филиалы размещают реализованные решения, признанные лучшими практиками. ➢ За 2018 год опубликовано более 400 решений. ➢ Общее количество тиража данных решений превысило 1,5 тыс. применений
Портал идей
<ul style="list-style-type: none"> ➢ За 2018 год было подано 2 309 идей специалистов и менеджеров. ➢ Реализовано 567 идей, из которых 63 сэкономили компании более 30 млн рублей. ➢ Процент реализованных идей на конец года составил 24,5 %, тогда как в начале года этот показатель был равен 9,2 %

Основные достижения Производственной системы ПАО «Ростелеком»

«Орион» (техническая поддержка B2C)

Проект «Орион» направлен на повышение качества обслуживания клиентов. В 2018 году продолжили работу 7 leap-лабораторий, где было выработано более 60 локальных решений.

Пример реализованной задачи:

«Инструменты контроля инсталляторов, модуль «Онлайн-приемка» в МРФ «Сибирь».

Описание: благодаря разработанному модулю «Онлайн-приемка» компания стала получать детальную информацию о проведенной инсталляции и возможных дефектах, 80 % из которых теперь устраняется в течение 24 часов.

ПСР в B2B

Проект направлен на повышение качества технической поддержки. В 2018 году увеличилось количество leap-лабораторий до 9, было проработано около 50 локальных решений.

Пример реализованной задачи:

«Повышение доли закрытых заявок на Первой и Второй линиях технической поддержки».

Описание: разработана оптимальная последовательность действий операторов по выявлению и решению проблем клиентов за счет инструментов диагностики. Решение растиражировано по всей компании, процент решенных инцидентов увеличился во всех МРФ.

ПСР в PPC («Ростелеком – Розничные системы»)

Целью проекта в 2018 году стало улучшение качества сервиса за счет развития профессиональных компетенций сотрудников, сокращения очередей и уменьшения среднего времени обслуживания по сервисным операциям. К проекту подключены четыре новые leap-лаборатории, на базе которых была проведена диагностика текущих процессов обслуживания и продаж.

Пример реализованной задачи: «Экономия расходных материалов на примере чековой ленты».

Описание: «Ростелеком» тратит более 500 тыс. рублей в год на каждый сантиметр чековой ленты. Компании удалось существенно снизить эту статью расходов, сократив длину чека на 10 см за счет уменьшения шрифта и обновления программного обеспечения.

ПСР в Контакт-центре

Проект направлен на снижение стоимости канала обслуживания клиентов B2C при высоком качестве сервиса. Команда проекта в 2018 году работала над повышением процента решений вопросов клиентов B2C с первого обращения.

Пример реализованной задачи: «СМС-счет со ссылкой на web-форму с детализацией счета, возможностью для клиентов самостоятельно управлять услугой, контролировать статус задания, отслеживать заявку на подключение».

Описание: снижена нагрузка на операторов контакт-центров на 4 тыс. человеко-часов в годовом эквиваленте за счет разработанных требований к web-форме, где клиенты могут сами управлять сервисами и услугами.

ПСР в ИТ

Цель проекта ПСР в ИТ – улучшение процессов линейного развития ИТ-систем класса OSS¹ и сокращение сроков реализации ИТ-доработок. В 2018 году в проект включились три макрорегиональных филиала.

Пример реализованной задачи:

«Стандартизация и классификация запросов на изменения».

Описание: осуществлен переход на одну систему для управления запросами на линейные доработки ИТ-систем класса OSS, выработаны и реализованы технические требования к интеграции систем управления запросами компании.

1. OSS / Operation Support Systems – программное обеспечение, взаимодействующее с телекоммуникационной средой: сетями электросвязи, коммутационным оборудованием, АТС и аппаратными комплексами обеспечения связи. Предназначено для поддержки операционных процессов, связанных с развитием и эксплуатацией телекоммуникационной среды.

ПСР в Единых расчетно-сервисных центрах

Проект «ПСР в ЕРСЦ» стартовал в декабре 2017 года и направлен на улучшение бизнес-процессов в Единых расчетно-сервисных центрах (ЕРСЦ) компании, а также увеличение объема операций, выполняемых ЕРСЦ, без увеличения штата сотрудников и без потери качества для клиента.

Пример реализованной задачи:

«Автоматизация обработки реестров корректировок».

Описание: внедрение программного обеспечения «Токи» позволило исключить ручной труд при обработке реестров корректировок платежей и начислений. Автоматизация позволила освободить четырех сотрудников ЕРСЦ «Волга» для выполнения других обязанностей.

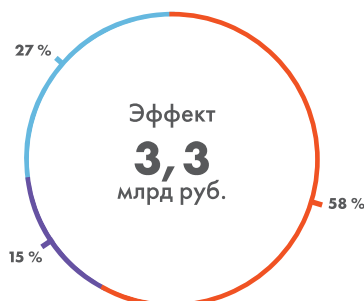
Программа повышения эффективности (ПОЭ)

Программа повышения операционной эффективности (ПОЭ) является долгосрочным стратегическим приоритетом компании до 2022 года и охватывает десятки инициатив. В 2018 году основными направлениями ПОЭ стали модернизация внутренних процессов сегментной вертикали, внедрение системы контроля маржинальности арендованных каналов (СКМ 2.0), диагностика ДЗО и оптимизация работы в регионах. Эффект от повышения операционной эффективности оценивается в размере до 20 млрд рублей до 2022 года.

РИСУНОК 39. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ВСЕ СЕГМЕНТЫ

- Вывод из эксплуатации, утилизация и получение дополнительных доходов от продажи медной инфраструктуры
- Пересмотр стоимости технического обслуживания и ремонтно-восстановительных услуг по оборудованию и линиям связи
- Программа энергоэффективности



B2B/G/O

- Повышение эффективности управления затратами на каналы связи

B2C

- Повышение рентабельности IPTV
- Работа с дебиторской задолженностью
- Оптимизация затрат на восстановление абонентского оборудования, бывшего в употреблении
- Оптимизация расходов на аренду каналов

Цель 2018–2022

Экономия
до 20 млрд руб.

Проекты в рамках сегментной вертикали

Сегмент B2C

Суммарный эффект в 2018 году – 1,9 млрд рублей

Основной эффект в 2018 году был достигнут за счет инициатив по оптимизации бизнес-процессов в рамках розничного сегмента. Ниже представлены наиболее значимые проекты.

Повышение маржинальности по продуктам IPTV

В течение 2018 года была существенно снижена стоимость контента на одного абонента на ряд телеканалов. Кроме того, в ходе переговоров удалось зафиксировать валютные курсы по части контрактов, что позволило снизить риски повышения затрат на контент во втором полугодии 2018 года при колебаниях курса доллара. Пересмотр состава пакетов ТВ для оптимизации затрат также стал одним из важных направлений работы.

Положительный эффект – 750 млн рублей

Работа с дебиторской задолженностью

Для повышения собираемости дебиторской задолженности и стимулирования клиентов розничного сегмента на своевременную оплату был внедрен единый механизм начисления пени для всех макрорегиональных филиалов.

Положительный эффект – 700 млн рублей

Оптимизация затрат на восстановление абонентского оборудования, бывшего в употреблении

Компания отказалась от восстановления собственными силами абонентского оборудования, бывшего в употреблении, и привлекла стороннего подрядчика, что дало возможность повысить качество восстановленного оборудования и снизить расходы на приобретение нового абонентского оборудования.

Положительный эффект – 380 млн рублей

Отказ от аренды каналов

Компания провела аудит арендованных каналов связи. По результатам верификации сформирован актуальный список каналов в интересах абонентов В2С.

Положительный эффект – 102 млн рублей

Сегменты В2В/Г и В2О

Суммарный эффект в 2018 году – 500 млн рублей

Система контроля маржинальности (СКМ 2.0)

В 2018 году фокус в части проектов оптимизации деятельности операторского, государственного и бизнес-сегментов был направлен на внедрение Системы контроля маржинальности.

ИТ-система СКМ 2.0 позволяет анализировать и контролировать маржинальность каналов с арендованными последними миями на средствах альтернативных операторов. Инициатива направлена на индексирование и прекращение использования убыточных тарифов. Внедрение СКМ 2.0 позволило компании повысить эффективность управления затратами по каналам.

ВНЕДРЕНИЕ СКМ 2.0

Миссия	Цель	Суть	Результат
Обеспечение рационального использования ресурсов компании	Организация контроля над закупленными ресурсами на всех этапах жизненного цикла	Создание системы для автоматического отслеживания закупаемых ресурсов и контроля маржинальности продаваемых каналов, договоров и проектов	Экономия затрат 500 млн рублей в 2018 году

Проекты в рамках функциональных блоков

Суммарный положительный эффект в 2018 году – 590 млн рублей

В 2018 году компания реализовывала проекты повышения операционной эффективности в разрезе функциональных блоков. Наиболее ощутимого результата удалось добиться в рамках инициатив технического блока, информация о которых представлена ниже.

Вывод из эксплуатации, утилизация и получение дополнительных доходов от продажи медной инфраструктуры

В 2018 году компанией построено около 70 тыс. км внутригородских и междугородних (внутризоновых) оптических линий, что стало рекордным показателем за один календарный год. Это позволило вывести из эксплуатации дополнительные объемы медной инфраструктуры и почти в два раза перевыполнить план продаж по выведенным из эксплуатации медным линиям связи.

Дополнительный доход – более 310 млн рублей

Пересмотр стоимости технического обслуживания и ремонтно-восстановительных услуг по оборудованию и линиям связи

Основным рычагом минимизации затрат в рамках данной инициативы стала оптимизация инсталляционной базы оборудования. Помимо этого были достигнуты соглашения по снижению удельной стоимости, в том числе с вендорами, пересмотрен объем и состав работ по договорам обслуживания ВОЛС, достигнуты соглашения по дополнительному дисконтированию стоимости услуг технического обслуживания и ремонтно-восстановительных работ.

Положительный эффект – 243 млн рублей

Программа энергоэффективности

Программа рассчитана на долгосрочный период и включает в себя более 30 инициатив, направленных на оптимизацию потребления и сдерживание операционных затрат на топливно-энергетические ресурсы.

Выгода от реализации программы составляет 5 млрд рублей на горизонте 10 лет.

В частности, программа охватывает контроль за расходованием и переход на оптимальные тарифы энергопотребления в зависимости от профиля потребления на каждом конкретном объекте, модернизацию устаревшего энергооборудования с низким КПД на более современное, оптимизацию расходов теплоресурсов и горюче-смазочных материалов.

В 2018 году был получен первый положительный эффект от внедрения комплекса мероприятий по контролю за передвижением транспортных средств, оборудованных системами спутникового мониторинга, в размере 37 млн рублей. Ожидается, что в 2019 году программа наберет обороты и эффект от ее реализации существенно возрастет.

Положительный эффект – 37 млн рублей в 2018 году

Проекты в региональном разрезе

В дополнение к централизованным проектам, разработанным на уровне корпоративного центра, в компании внедрена практика региональных инициатив по повышению эффективности бизнес-процессов. В рамках этих инициатив макрорегиональные филиалы и дочерние компании самостоятельно ищут возможности для повышения внутренней эффективности.

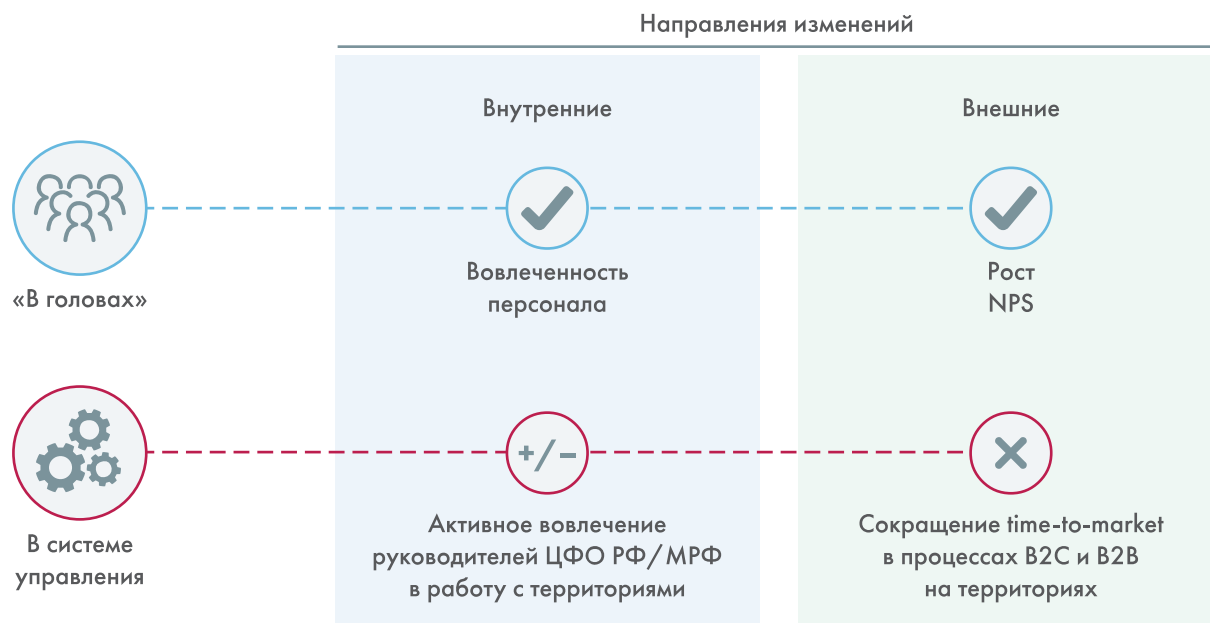
Наиболее яркие примеры таких проектов представлены ниже.

ПОЭ в межрегиональных филиалах (МРФ)

Суммарный положительный эффект – 165 млн рублей

В макрорегионах «Урал», «Дальний Восток» и «Северо-Запад» реализуется проект «Хозяин территории». Проект направлен на возвращение принципа персональной ответственности за территорию в систему управления на местах. Таким образом, руководители линейно-технических участков и цехов наделяются полномочиями и ответственностью не только за качество работы сети, но также за выручку и прибыль на их территории.

РИСУНОК 40. ПРОЕКТ ПОЭ «ХОЗЯИН ТЕРРИТОРИИ»



Каждый линейно-технический участок (ЛТУ) и линейно-технический цех (ЛТЦ) получил на 2018 год цель по выручке и OIBDA с разбивкой по сегментам. Реализуя эту задачу, руководители и сотрудники ЛТУ и ЛТЦ работали над увеличением выручки, а также над оптимизацией затрат. Для достижения этих целей подразделения реализовывали, в частности, инициативы по адресной стройке оптических линий для клиентов B2C и B2B, оптимизации расходов на охрану, освобождению зданий от неиспользуемого оборудования с последующей сдачей в аренду или продажей, оптимизации расходов на ЖКХ, сокращению автопарка.

ПОЭ в дочерних и зависимых обществах (ДЗО)

Суммарный положительный эффект – 160 млн рублей

В 2018 году был проведен ряд внутренних аудиторских проверок ДЗО ПАО «Ростелеком» в целях оптимизации их инвестиционных и операционных затрат, повышения доходов, реализации непрофильных активов и поиска синергетических эффектов

от взаимодействия с «Ростелекомом». По результатам проверок разработаны инициативы по повышению операционной эффективности ДЗО. Наиболее значимый эффект удалось получить в двух дочерних компаниях – ПАО «Башинформсвязь» и АО «Северен-Телеком».

ПАО «Башинформсвязь»

Основным источником экономии средств стала организация совместной закупки контента с ПАО «Ростелеком».

Положительный эффект – 90 млн рублей

АО «Северен-Телеком»

Основными источниками повышения эффективности стали продажа новых услуг «Ростелекома» текущим и новым клиентам, проведение мероприятий по выявлению предикторов оттока клиентов и их удержанию, применяемому в «Ростелекоме», оптимизация

организационной структуры ДЗО, аудит договоров, по результатам которого было решено перейти на централизованные договоры МРФ по послегарантийному техническому обслуживанию, закупкам оборудования и программного обеспечения.

Положительный эффект – 70 млн рублей

Оптимизация портфеля недвижимости

РИСУНОК 41. ОПТИМИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ НЕДВИЖИМОСТИ

Площадь портфеля недвижимости, млн кв. м

-3 %

Оптимизация портфеля недвижимости



0,2 млрд руб.

Экономия ОПЕХ за счет сокращения портфеля

Доходы от управления недвижимостью, млрд руб.



— Продажа
— Аренда

Включая продажу офисно-технологического здания Центрального телеграфа в Москве общей площадью 12 тыс. кв. м за 2 млрд руб. (вкл. НДС)

Цели 2018–2022

Портфель недвижимости
-20 %

Доходы от управления недвижимостью
>30 млрд руб.

Экономия операционных расходов
3 млрд руб.

Суммарно за 2018–2022 годы и >1 млрд руб. ежегодно, начиная с 2022 года

Одним из приоритетов повышения внутренней эффективности «Ростелекома» является оптимизация портфеля недвижимости, которая направлена на более рациональное использование имеющихся в распоряжении компании площадей. Согласно действующему стратегическому плану доходы от управления недвижимостью в период 2018–2022 годов составят более 30 млрд рублей, а экономия операционных затрат от реализации инициатив по оптимизации портфеля достигнет суммарно более 3 млрд рублей.

В настоящий момент портфель недвижимости «Ростелекома» включает около 21 тыс. объектов. На города с населением более 100 тыс. человек, включая Москву и Санкт-Петербург, приходится чуть менее половины всех площадей.

В 2018 году компании удалось сократить размер портфеля недвижимости «Ростелекома» на 3 % (или на 0,3 млн кв. м), до 8,3 млн кв. м. В результате дополнительные доходы от продажи недвижимости составили 8 млрд рублей. При этом, с учетом поступлений от аренды, общие доходы от управления недвижимостью в 2018 году достигли 11 млрд рублей. Экономический эффект на операционные расходы от инициатив по оптимизации портфеля недвижимости в 2018 году составил 200 млн рублей.

Из наиболее крупных сделок 2018 года выделяется продажа офисно-технологического здания Центрального телеграфа в Москве общей площадью 12 тыс. кв. м. Сумма сделки составила 2 млрд рублей с учетом НДС.