



ВВАГН МАРТИРОСЯН
генеральный директор ОАО «ЦентрТелеком»

РАЗВИТИЕ ОАО «ЦЕНТРТЕЛЕКОМ» В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Год 2009-й был не самым простым с точки зрения реализации программ развития, намеченных в конце 2008 г. и ранее. Однако несмотря на довольно жесткие макроэкономические условия, которые были обусловлены необходимостью преодоления последствий мирового финансового кризиса, ситуация на телекоммуникационном рынке регионов Центра России по итогам года не претерпела существенных изменений.

Даже в условиях сокращения инвестиционной программы, направленной на расширение сетевой инфраструктуры ЦентрТелеком, мы успешно завершили 2009 г. По предварительным данным, абонентская база услуг широкополосного доступа в Интернет превысила 1135 тыс. пользователей, что на 61% больше, чем в 2008 г. Мы ожидаем, что по сравнению с 2008 г. выручка ОАО «ЦентрТелеком» возрастет на 8% — до 36,4 млрд руб., доля доходов от новых услуг в структуре доходов компании составит 16,65%, рентабельность по чистой прибыли — 13%, *EBITDA margin* поднимется на 8,46 п. п.

Секрет нашей стабильности достаточно прост. Во-первых, с 2007 г. менеджмент компании проводит коренную реформу бизнес-структуры по всем направлениям — от управления кадро-

выми ресурсами до реорганизации самих бизнес-процессов предоставления услуг. Результаты этой работы позволили нам:

- существенно повысить производительность труда (выручка на одного работника, по предварительным оценкам 2009 г., достигла 1252 млн руб. по сравнению с 476 тыс. руб. по итогам 2006 г.; рост на 175,2%);
- оптимизировать структуру и численность персонала за счет внедрения современных технологических решений, сокращения персонала административного комплекса через реформирование системы управления компанией и ее региональными филиалами, передачи на аутсорсинг ряда непрофильных функций, привлечения

молодых перспективных высокопрофессиональных кадров;

- сократить и реструктурировать внешнюю задолженность при одновременном повышении эффективности финансовой деятельности (значение отношения *NET DEBT/EBITDA* снизилось с 2,43 по итогам 2006 г. до 0,59 в 2009 г.);
- усилить контроль над затратами;
- оптимизировать инвестиционную программу и реализовать инвестиционные проекты с высокой финансовой отдачей;
- модернизировать инфраструктуру связи, создав крупнейшую и наиболее современную в Центральном федеральном округе мультисервисную транспортную сеть класса 10G.

Именно эти результаты дали нам возможность не только выстоять в кризисный год, но и активно развиваться. Мы сократили объемы инвестиционной программы, отказались от реализации некоторых амбициозных проектов. Сместили акценты на повышение качества обслуживания абонентов и наиболее полное удовлетворение существующего спроса на телекоммуникационные услуги, системное развитие взаимоотношений с корпоративными клиентами, улучшение качества сетевой инфраструктуры ОАО «ЦентрТелеком», ее пропускной способности.

В 2009 г. для преодоления экономической нестабильности в компании была сформирована специализированная группа, в состав которой вошли топ-менеджеры и руководители ключевых департаментов. Основными ее целями стали разработка детального плана мероприятий по минимизации влияния финансового кризиса на деятельность ОАО «ЦентрТелеком» и его дальнейшая реализация.

В качестве наиболее важных направлений в 2009 г. были выделены:

- оптимизация расчетов с поставщиками и подрядчиками;
- сохранение текущих показателей дебиторской задолженности в течение 2009 г. на уровне 2008 г.;
- повышение эффективности управления объектами недвижимости;
- оптимизация объема и графика выплат дивидендов за 2008 г. и максимизация объема дивидендных выплат со стороны дочерних обществ;
- реализация программы повышения операционной эффективности компании;
- оптимизация системы закупок;
- реформирование системы продаж и послепродажного обслуживания;
- повышение уровня лояльности персонала, профессиональной компетенции и квалификации.

За 2009 г. мы кардинально изменили нашу систему межоператорского взаимодействия. К единой, стройной, упорядоченной схеме приведены все взаимоотношения с присоединенными операторами. В рамках всей межрегиональной компании был сделан аудит технологических ресурсов, задействованных присоединенными операторами. Это позволило нам с юридической точки зрения грамотно оформить наши партнерские отношения, использовать единые, утвержденные государством тарифы и, соответственно, увеличить доходы ЦентрТелекома. Более того, благода-

ря результатам этой работы сегодня существенно повысилась оперативность выдачи нами технических условий на присоединение сетей связи альтернативным телекоммуникационным компаниям и появилась возможность в сжатые сроки технически обеспечивать необходимое подключение сетей.

Кроме того, мы завершили разработку проекта по выходу на московский рынок. В ОАО «ЦентрТелеком» появились новые подразделения, деятельность которых ориентирована на корпоративных клиентов, и в первую очередь — на крупные бизнес-структуры, штаб-квартиры которых расположены в Москве, а производственные мощности — в регионах. Уже практически согласованы условия сотрудничества с рядом крупных корпоративных заказчиков.

В 2009 г. в сегменте физических лиц мы приступили к активному переводу абонентов услуги доступа к сети Интернет на технологию *FTTx*, и в первую очередь — в городах. Поэтапное подключение городских районов с наибольшим потребительским спросом на новые телекоммуникационные услуги позволяет нам не только повысить качество предоставляемых услуг, но и высвобождает задействованную емкость *ADSL*-портов, которые мы переносим в сельские населенные пункты.

Применение технологических решений на базе *FTTx* позволило нам расширить географию и приступить к активным продажам услуги интерактивного телевидения с использованием торговой марки *Domolink TV*. Мы запустили проект по оказанию услуг *IPTV* в 2008 г. Тогда в пилотной зоне участвовали лишь 5 из 17 областей Центрального федерального округа России. Учитывая накопленный опыт организации продаж, взаимодействия с конечными пользователями этого перспективного сервиса, создания системы постпродажного обслуживания в течение первых 9 мес. прошлого года, мы смогли распространить услугу на все регионы присутствия ОАО «ЦентрТелеком».

В рамках совершенствования системы обслуживания ЦентрТелеком в 2009 г. открыл в регионах Центра России более 40 модернизированных центров продаж и обслуживания клиентов. Для удобства технической и информационной поддержки клиентов в ноябре 2009 г. ОАО «ЦентрТелеком» открыл единый Центр взаимодействия с клиентами. Современный *call*-центр способен одновременно принимать и обрабатывать до 600 обращений, поступающих по различным каналам, в числе кото-

рых телефонные сети общего пользования, электронная почта, разрабатываемый специалистами ОАО «ЦентрТелеком» *web*-портал самообслуживания и другие. ЦВК фактически стал единой базой знаний ЦентрТелекома. Его операторы с помощью унифицированных типовых решений смогут консультировать абонентов по расчетам за услуги связи, тарифам, способам и местам оплаты, принимать жалобы пользователей о непредоставлении либо низком качестве телекоммуникационных сервисов, принимать и сопровождать заявки на подключение услуг. Кроме того, на базе ЦВК будет функционировать единая бесплатная справочная служба о номерах телефонов абонентов ОАО «ЦентрТелеком». Центр взаимоотношений с клиентами станет ключевым элементом в модернизации системы продаж и послепродажного обслуживания ОАО «ЦентрТелеком». Единый Центр взаимоотношений с клиентами в Липецке спроектирован с использованием всех новейших технологий, что помогает повысить эффективность работы операторов, которые будут не только обрабатывать информационные запросы наших абонентов, но и станут главным звеном в системе продаж, послепродажного обслуживания и телемаркетинга. В настоящее время компания осуществляет перевод обслуживания клиентов из 17 регионов присутствия в единый Центр взаимодействия с клиентами.

Еще одним крайне важным результатом 2009 г. для нас стало значительное снижение объемов внешних заимствований ОАО «ЦентрТелеком». Мы направили на погашение и реструктуризацию долга около 13,9 млрд руб. для улучшения качества долгового портфеля, уменьшения стоимости его обслуживания и самих объемов долговых обязательств. По предварительным оценкам, мы можем говорить о том, что показатель чистый долг/*EBITDA* по итогам 2009 г. снизился до 0,59.

Предварительные оценки результатов 2009 г. — достойная демонстрация стабильности ОАО «ЦентрТелеком». В 2010 г. для нас сохраняют свое первоочередное значение повышение качества обслуживания клиентов и изыскание новых возможностей по предоставлению самых современных услуг связи на территории ЦФО. Итоги 2009 г. определили для нас ряд приоритетных задач, которые нам предстоит решить в этом году, и сегодня мы можем с уверенностью говорить о том, что у нас есть все ресурсы и возможности для их успешной реализации. ■