Приложение №1

к Извещению о запросе предложений

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО УСЛУГЕ -**

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОАО «БАШИНФОРМСВЯЗЬ» НА 2012 – 2016 Г.Г.**

# Цели оказания услуг

Разработка стратегии развития ОАО «Башинформсвязь» на 2012 – 2016 г.г. Отчетные материалы разрабатываются в соответствии с требованиями Группы Связьинвест.

Документ «Требования к содержанию материалов по вопросу «О стратегии развития Общества на 2012 – 2016 г.г.» ОАО «Связьинвест» предоставляется по запросу.

# Результаты проекта

* 1. Отчет по стратегии развития ОАО «Башинформсвязь» на 2012 – 2016 г.г. в формате презентации, подготовленный в соответствии с требованиями настоящего технического задания и требованиями Группы Связьинвест к структуре пояснительной записки.
  2. Финансовая модель - Отчет по стратегическому плану, разработанный в соответствии с формой ОАО «Связьинвест».

Формирование Стратегии развития должно осуществляться в соответствии со следующими принципами:

* *Принцип первичности содержания над стоимостью.*

При стратегическом планировании финансово-хозяйственной деятельности первичными являются натуральные показатели, на основании которых рассчитываются стоимостные показатели. Натуральные показатели должны задаваться в виде числовых значений с обязательным обоснованием значений и указанием причин изменения показателей.

* *Принцип реалистичности*

Разработка стратегии осуществляется при соблюдении условия реальности ее выполнения в действующих на момент разработки стратегии условиях законодательства, на базе актуальных фактических данных и прогнозов рыночных и макроэкономических показателей, а также стратегия должна реалистично отображать влияние предлагаемых мероприятий на финансовые и натуральные показатели юридических лиц, участвующих в реализации стратегии.

* *Принцип эффективности*

При разработке стратегии должны быть рассмотрены все возможные сценарии развития, обеспечивающие достижение стратегических целей, и принят к использованию в стратегии наиболее реалистичный сценарий, удовлетворяющий всем или большинству стратегическим целям.

* *Принцип сбалансированности*

Стратегический план, представляющий финансовую модель стратегии, должен быть сбалансирован на годовом периоде по денежным потокам, доходам и расходам и источникам финансирования активов на уровне консолидированной отчетности Группы компаний.

* *Принцип достоверности и сопоставимости*

Стратегия и стратегический план должны достоверно и сопоставимо отражать натуральные и стоимостные показатели финансово-хозяйственной деятельности Общества и его дочерних компаний, обеспечивая возможность сравнения плановых показателей с фактическими данными бухгалтерской отчетности по РСБУ, финансовой отчетности в МСФО и статистической отчетности в стандартах Росстата РФ, а также обеспечивать возможность удостоверения соответствия примененных правил трансформации стратегических планов Группы компаний из РСБУ в консолидированный стратегический план всей Группы компаний в МСФО.

Если стратегия развития не предполагает участие дочерних компаний Общества, то возможно использование отчетности в РСБУ.

* *Принцип существенности и материальности*

Стратегия и стратегический план должны обеспечивать детализацию фактических результатов прошлых периодов и показателей плановых периодов до уровней существенности и материальности, соответствующих компетенциям советов директоров Общества и дочерних компаний Общества.

В соответствии с требованиями Группы компаний ОАО «Связьинвест» презентация (пояснительная записка) должна включать в себя (не считая раздела Введение) следующие разделы:

1. Положение Компании на рынке услуг связи;
2. Описание стратегических целей развития Компании;
3. Стратегические инициативы на 2012-2016 годы;
4. Коммерческая и маркетинговая стратегии;
5. Стратегия изменения производственных, инфраструктурных и управленческих бизнес-процессов и непрофильных видов деятельности;
6. Инвестиции;
7. Стратегия финансирования;
8. Заключение;

# Работы, реализуемые в рамках проекта

В ходе реализации проекта консультантом должны быть реализованы следующие работы и достигнуты следующие результаты по основным этапам оказания услуг:

**Этап 1 Анализ внешней среды и положения Компании на рынке услуг связи**

*Содержание работ:*

* 1. Анализ бизнеса ОАО «Башинформсвязь»:
     1. Анализ текущих рыночных позиций Компании (доля рынка, бренд, предлагаемые продукты и услуги)
     2. Анализ актуальных планов развития Компании
     3. Оценка ключевых компетенций, технологий, радиочастотных ресурсов
     4. Анализ и оценка эффективности Компании.
  2. Анализ рынка:
     1. Анализ текущей ситуации, особенностей и перспектив развития рынка инфокоммуникаций РФ и в Республике Башкирия
     2. Изучение и привлекательности и прогнозных темпов роста основных сегментов рынка по услугам и клиентам (B2B, B2O, B2C)
     3. Анализ региональных и мировых трендов развития продуктов и услуг, изучение опыта развития ведущих операторов связи.
  3. Анализ позиционирования конкурентов:
     1. Анализ индустрии, конкурентной среды и идентификация ключевых конкурентов
     2. Анализ ключевых конкурентов и бенчмаркинг конкурентов и Компании по набору критериев:
        1. Стратегия и фокус развития
        2. Портфель предлагаемых продуктов и услуг
        3. Технологии
        4. Коммерция.
  4. Анализ технологических и регуляторных ограничений.

*Результаты:*

* 1. Исследование рынка услуг связи, на котором действует Компания (региональный рынок Башкирии), в стоимостных и натуральных показателях, включающее в себя описание динамики изменения рынка в 2009-2011 годах и прогноз рынка до 2016 года по сегментам (по услугам и категориям клиентов).
  2. Интегральная оценка текущего положения, рыночных возможностей для Компании, конкурентных угроз и основных факторов развития рынка, которые можно капитализировать, а также коммерческие параметры для финансовой модели.
  3. Области повышения эффективности бизнеса Компании в стратегической перспективе.

**Этап 2 Описание стратегических целей развития Компании**

*Содержание работ:*

* 1. Определение стратегических целей Компании, формирование и анализ стратегических альтернатив и направлений развития на базе результатов Этапа 1.

*Результаты:*

* 1. Описание стратегических целей развития Компании на период с 2012 года по 2016 год, разработанных на основании сравнения Компании с основными конкурентами, с обоснованием выбора целевых значений следующих стратегических показателей по итогам каждого года:
     1. доля рынка услуг связи на территории деятельности Компании в стоимостном выражении;
     2. рентабельность по OIBDA;
     3. рентабельность по чистой прибыли;
     4. чистая прибыль (за год);
     5. отношение долгосрочных и краткосрочных обязательств к прибыли от продаж;
     6. рентабельность вложенного капитала (ROIC);
     7. отношение разницы между оборотным капиталом и долгосрочной дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам;
     8. объем потребленных кВт электроэнергии на 1 Гбайт клиентского трафика голоса и данных.

**Этап 3 Формирование стратегии на 2012-2016 годы**

*Содержание работ:*

* 1. Определение целевого стратегического позиционирования Компании на 2012-2016 гг. (целевые рыночные сегменты, технологии, задачи по трансформации бизнеса) на базе количественного и качественного анализа основных альтернатив и направлений развития.
  2. Формирование целевого коммерческого позиционирования, а также коммерческой и маркетинговой стратегии, включая анализ основных драйверов изменения объемов продаж и доходов и проработка коммерческих и маркетинговых инициатив, необходимых для реализации общей стратегии.
  3. Детализация стратегических инициатив в части существенных изменений в продуктовом и ценовом предложении, а также процессах продвижения, продаж, подключения услуг и обслуживания абонентов.
  4. Разработка стратегических инициатив изменения производственных, инфраструктурных и управленческих бизнес-процессов и непрофильных видов деятельности для повышения эффективности бизнеса.
  5. Формирование и анализ основных направлений инвестирования, включая подготовку высокоуровнего обоснования (бизнес-кейса) по предлагаемым проектам.
  6. Взаимоувязка целевого стратегического позиционирования со стратегией Группы Связьинвест.

*Результаты:*

* 1. Описание и обоснование целевого стратегического позиционирования, направлений развития и стратегических инициатив (комплекса взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей).
  2. Описание по каждой инициативе:
     1. цели и содержание инициативы;
     2. планируемые натуральные, качественные и стоимостные показатели инициативы, в т.ч. планируемую сумму затрат на реализацию инициативы в разрезе капитальных вложений и текущих расходов до 2016 года и результат реализации инициативы в натуральном выражении;
     3. описание влияния инициативы на значения стратегических показателей по итогам 2016 года.

**Этап 4 Планирование реализации стратегии**

*Содержание работ:*

* 1. Составление укрупненного перечня мероприятий, проводимых в рамках заявленных стратегических инициатив.

*Результаты:*

* 1. Укрупненный план реализации стратегии.

**Этап 5 Финансовая модель и стратегия финансирования**

*Содержание работ:*

* 1. Оценка инвестиций, требуемых для реализации стратегии.
  2. Формирование финансовой модели.
  3. Анализ возможных форм и источников финансирования.

*Результаты:*

* 1. Финансовая модель и отчет по стратегическому плану, разработанный в соответствии с формой ОАО «Связьинвест».
  2. Потребность в финансировании и формы и условия привлечения нового финансирования.

**Этап 6 Заключение**

* 1. Анализ ключевых рисков реализации стратегии, в том числе социальных
  2. Согласование Стратегии с ключевыми заинтересованными лицами внутри ОАО «Башинформсвязь»

**Результаты**:

* 1. Информация об ожидаемых социально-экономических последствиях реализации стратегии развития и динамике изменения стратегических показателей и иных показателей деятельности Компаний, подтверждающей достижение в 2016 году поставленных стратегических целей.
  2. Риски реализации стратегии.

# Сроки реализации проекта

Дата начала проекта - 17 сентября 2012 года

Дата завершения работ над Этапами 1 и 2 - 15 октября 2012 года

Дата окончания проекта – 23 ноября 2012 года