

Методы гарантирования доходов и предотвращения потерь

Арсен Валерьевич ЛАЗАРЯН — независимый эксперт, начальник отдела эксплуатации контроля гарантирования доходов филиала ПАО “Мобильные ТелеСистемы” в Краснодарском крае (2017 — 2021 гг.), начальник отдела управления доходами филиала ПАО “Мобильные ТелеСистемы” “Макрорегион “Юг” (2008 — 2016 гг.).

Руководитель года в программе признания МТС в 2012 г.

В 2015 и 2020 гг. награжден ведомственными наградами Министерства связи и массовых коммуникаций РФ и Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ за вклад в развитие сотовой связи России.

Автор множества эффективных методик и инноваций в области повышения доходности и эффективности услуг операторов связи.

Участник национальных и международных профессиональных конференций телекоммуникационной отрасли.

Введение

В условиях снижения темпов прироста выручки операторов связи и усиления конкуренции все более актуальным становится вопрос предотвращения потерь доходов и повышения рентабельности продуктов и услуг. Сегодня уже недостаточно общего понимания причин положительной или отрицательной динамики финансовых показателей бизнеса — требуется глубокое понимание процессов, лежащих в основе функционирования сети сотовой связи и биллинг-системы оператора связи.

Такой подход позволяет объяснить отклонение показателей доходов и расходов, отталкиваясь от понимания глубинной первопричины и процессов, лежащих в основе функционирования биллинга и сети. Кроме того, подобные знания позволяют грамотно выстраивать всю цепочку генерации доходов: от расчета бизнес-кейса и реализации услуги на ИТ-инфраструктуре до оплаты счетов абонентом. Цепочка генерации доходов, в свою очередь, дает возможность превентивно прогнозировать “узкие” места и своевременно настраивать контрольные процедуры. Все это гарантирует оператору связи получение запланированного дохода в полном объеме.

В эпоху тотальной цифровизации популярность приобретают новые

методы на основе аналитики данных и автоматизированных инструментов. В данной статье предлагается комплексная система, в основе которой лежит сочетание четырех методов гарантирования доходов оператора связи.

Ключевые показатели гарантирования доходов

Прежде чем перейти к рассмотрению самих методов гарантирования доходов, необходимо хотя бы вкратце остановиться на тех показателях, которыми можно измерить эффективность самого процесса.

Потери (П) — сумма денежных средств, которую компания не получила в виде дохода или же, наоборот, получила в виде дополнительных расходов. Методика расчета может меняться в зависимости от того, потеряла часть дохода или увеличила расходы в виде дебиторской задолженности компания. В первом случае оценка может быть экспертной и основываться на оценке статистического отклонения выручки от общего тренда. Во втором — потери равняются сумме дебиторской задолженности, которая возникла в результате действия проблемы.

Например, сбой в системе привел к тому, что часть абонентов могла потреблять услуги связи при отрицательном балансе лицевого счета.

Понятно, что добросовестные клиенты оплатят услуги связи, но всегда существует процент дебиторской задолженности, которая перейдет вначале в просроченную, а далее в безнадежную ко взысканию. Операторы связи на такие случаи формируют резерв под сомнительные долги, который позволяет им по истечении срока исковой давности их списать. Соответственно, дебиторская задолженность абонентов, зарезервированная для списания, и есть потери, к которым привел сбой системы.

Предотвращенные потери (ПП) показывают, какую сумму потерь доходов компании удалось предотвратить при своевременном выявлении проблемы. Здесь важно ввести понятие “горизонт оценки”, которое показывает, сколько бы проблема могла длиться до момента ее обнаружения и устранения.

Например, тот же самый сбой действовал в течение 1 недели до его обнаружения. В этом случае логично считать $P=PP$ с горизонтом оценки 1 неделя. Бывает и другая ситуация: аналитическими методами в выборке выявлен десяток абонентов, которые из-за сбоя в биллинге не отключились при достижении порога отключения.

Статью целиком читайте в бумажной версии журнала