



**ВСЕМИРНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО РАЗВИТИЮ  
ЭЛЕКТРОСВЯЗИ (ВКРЭ-02)**

**Документ 52-R  
4 февраля 2002 года  
Оригинал: французский**

Стамбул, Турция, 18–27 марта 2002 года

**Пункт повестки дня IIIe, IVb, IVd, IVe**

**КОМ4, КОМ 5**

### **Тоголезская Республика**

#### **ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ КОНФЕРЕНЦИИ**

#### **ВКЛАД ЛОМЕЙСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ СРЕДСТВ ЭЛЕКТРОСВЯЗИ (CMTL S. A.) В РАБОТУ ВКРЭ-02**

### **РЕЗЮМЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

#### **A – КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА**

##### **1. История вопроса**

Проект создания Ломейского регионального центра технического обслуживания средств электросвязи (CMTL S. A.), решение о котором было принято Африканским союзом почты и электросвязи (АСПЭ) в 1981 году и сфера действия которого была распространена на всех других членов Экономического сообщества западноафриканских государств (ЭКОВАС) в 1985 году, согласно новому решению, принятому в 1992 году, стала распространяться лишь на 16 стран, входящих в зону ЭКОВАС. В 1995 году МСЭ провел исследование по вопросу о целесообразности данного проекта, и в основных выводах этого исследования, утвержденных Совещанием генеральных директоров национальных предприятий электросвязи стран ЭКОВАС на семинаре, состоявшемся в Котону в декабре 1995 года, предусматривалось следующее:

- четкое определение задач данного центра;
- утверждение Ломе в качестве базового центра проекта; и
- учреждение руководящего комитета во главе с представителем Того как принимающей страны.

##### **2. Современное состояние проекта**

Семинар в Котону стал реальной точкой отсчета в практическом осуществлении данного проекта. Однако правовой статус этого центра, предусмотренный согласно первоначальным условиям проекта, во многом изменился в силу институциональных преобразований, которые отрасль электросвязи претерпела в течение последнего десятилетия. Центр, задуманный вначале как межправительственная организация, с 4 октября 1999 года стал акционерным обществом с уставным капиталом в размере двух миллионов (2 000 000) долл. США, из которых на настоящий момент уже внесены 1 042 500 (то есть 52,13%).

Акционерами проекта являются: OPT BENIN, ONATEL (Буркина-Фасо), Фонд ЭКОВАС, SONITEL (Нигер), SOTELMA (Мали), РАСКОМ и TOGO TELECOM (Того).

О своем намерении приобрести его акции в размере 10 процентов объявили ИНТЕЛСАТ и Западноафриканский банк развития (ЗАБР).

### **3. Стоимость проекта**

Стоимость проекта в настоящее время оценивается в 7 400 000 долл. США, 2 400 000 из которых уже вложены в проведение исследовательских работ и осуществление оперативной поддержки, в строительство зданий и в приобретение оборудования. Финансирование этих операций обеспечивается в форме ссуд и субсидий, предоставляемых TOGO TELECOM, МСЭ и ИНТЕЛСАТ.

### **4. Ближайшие задачи**

Согласно плану действий Генеральной дирекции, в настоящее время в отношении обеспечения проекта осталось выполнить следующие четыре оперативные задачи:

1-я задача: разработать для центра повышения квалификации рассчитанную на несколько лет программу профессиональной подготовки;

2-я задача: снабдить этот центр производственным и вспомогательным оборудованием, необходимым для достижения поставленных перед ним целей;

3-я задача: создать Web-сайт, который должен выполнять наблюдательную функцию в области электросвязи для стран данного субрегиона;

4-я задача: предоставить квалифицированные людские ресурсы, необходимые для работы производственных подразделений, в частности мастерских и лабораторий.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДСТВУ СМТЛ S. A.**

1. Продолжать в регионе пропаганду деятельности СМТЛ среди операторов, регламентарных органов электросвязи и поставщиков оборудования. Их участие в деятельности СМТЛ или сотрудничество с этим Центром может дать важные экономические преимущества.
2. Укреплять сотрудничество с ИНТЕЛСАТ с целью поддержки плана ИНТЕЛСАТ по созданию экспериментального центра профессиональной подготовки в области новейших технологий, оборудованного полномасштабной системой спутниковой связи и рассчитанного на ежегодную подготовку в среднем 40 слушателей, причем большинства – из стран Африки, Латинской Америки и Европы.
3. Укреплять партнерские связи с Африканской региональной организацией спутниковой связи (РАСКОМ), являющейся одним из акционеров компании. Существенная часть проекта РАСКОМ посвящена решению проблемы универсального доступа и обслуживания в сельских районах. В число услуг, которые СМТЛ S. A. следует оказывать РАСКОМ, входят профессиональная подготовка и предоставление помощи в управлении сетью.

## **РЕКОМЕНДАЦИЯ В АДРЕС МСЭ**

Продолжать оказание помощи: для укрепления своего положения СМТЛ S. A. нуждается в поддержке большинства операторов и регламентарных органов электросвязи региона, а также в сотрудничестве поставщиков сетей. Мощная поддержка центра со стороны МСЭ поможет заручиться доверием и тех, и других. Кроме того, для оборудования своих мастерских и лабораторий СМТЛ S. A. нужна и финансовая поддержка МСЭ.

## **I – ОБСТАНОВКА, В КОТОРОЙ СОЗДАВАЛСЯ СМТЛ S. A.**

### **1.1 Введение**

Как сектор, имеющий важнейшее стратегическое значение, электросвязь переживает в последние годы стремительные перемены, которые вносят глубокие изменения в структуру экономики различных стран и режимы их функционирования.

Глобализация, происходящая в секторе либерализация, развитие передовых технологий, постоянное внедрение нововведений, сокращение издержек, появление новейших видов услуг и т. п. – электросвязь сделала возможным возникновение "глобальной деревни" и имеет в настоящее время огромную ценность и значение.

Африка не осталась в стороне от этого процесса и вместе с основными участниками быстрыми темпами подключается, в условиях острой конкуренции, к глобализации новых информационных технологий.

Являясь для Африки как перспективой, так и проблемой с точки зрения социально-экономического развития, электросвязь могла бы стать той силой, которая, сближая людей и создавая условия обновленного развития, вывела бы континент в новое тысячелетие.

В такой обстановке СМТЛ S. A. стремится усилить влияние электросвязи как фактора интеграции экономики разных стран, в частности путем участия в реализации региональных проектов (по созданию волоконно-оптического контура, сети РАСКОМ, сети VSAT общего пользования и др.).

### **1.2 История зарождения и развития проекта**

Начало осуществления проекта по созданию в Западной Африке общерегиональной структуры по техническому обслуживанию средств электросвязи восходит к началу 80-х годов. Инициатива этого проекта принадлежит АСПЭ при содействии МСЭ в технических вопросах. Во второй половине 90-х годов под влиянием инициатив со стороны некоторых операторов электросвязи из стран ЭКОВАС стали вырисовываться юридические контуры этого проекта, в результате чего в конце 1999 года был учрежден Ломейский центр технического обслуживания средств электросвязи – акционерное общество со статусом свободной таможенной зоны. В состав его акционеров вошли действующие операторы электросвязи из числа полугосударственных организаций, специализированные региональные органы и учреждения электросвязи, а также субрегиональные финансирующие учреждения электросвязи, действующие в области развития.

Вначале главная идея проекта состояла в создании общей структуры, которая занималась бы ремонтом оборудования и профессиональной подготовкой технического персонала в целях более полного удовлетворения наиболее сложных потребностей, связанных с поддержанием качества сети и обслуживания.

Происходившее в течение двух последних десятилетий XX века стремительное развитие сектора электросвязи, характерными чертами которого стали переход от аналоговой технологии к цифровой, появление сотовой телефонии и возникновение Интернет, не только определило возникновение новых потребностей в отношении технической поддержки, но и создало новые возможности: операторам открылись новые развивающиеся рынки.

Кроме этого, окончательная либерализация электросвязи и происшедшая в секторе значительная перегруппировка сил заставляют операторов электросвязи из менее развитых стран также выработать общую стратегию, объединять имеющиеся средства и сосредоточивать усилия на конкретных аспектах деятельности, с тем чтобы лучше понять свои новые цели и задачи в секторе и особенно те из них, которые связаны с конкуренцией.

Центр видит свою задачу в выработке четкой и последовательной стратегической перспективы в том, что касается достижения новых целей и реального удовлетворения ожиданий сектора в данном субрегионе, а если выразаться более конкретно – то своих спонсоров.

## **II – КРАТКИЕ СВЕДЕНИЯ О CMTL S. A.**

### **2.1 Уставные цели CMTL S. A. и его организационно-правовая форма**

Региональный центр технического обслуживания средств электросвязи (CMTL) является акционерным обществом, деятельность которого регулируется Типовым законом о праве торговых компаний и хозяйственных объединений с целью содействия их экономической деятельности, а также его уставами. Это общество было учреждено организациями электросвязи государств – членов Экономического сообщества западноафриканских государств (ЭКОВАС), а также юридическими лицами, вошедшими в состав его учредителей.

Уставная цель данного акционерного общества состоит в содействии развитию электросвязи в субрегионе Западной Африки путем организации и осуществления различных видов деятельности в областях технического обслуживания, налаживания партнерских связей, профессиональной подготовки и предоставления инженерно-технических консультаций.

### **2.2 Местонахождение и акционерный капитал общества**

Местонахождение данного юридического лица определено в г. Ломе, Тоголезская Республика, по адресу: Lomé, République du Togo, 944 Rue de Sazof (Rue 167) Wuiti BP 30913 Lomé-Togo. Его акционерный капитал в размере двух миллионов (2 000 000) долл. США состоит из ста тысяч (100 000) акций стоимостью двадцать (20) долл. США каждая.

### **2.3 Порядок управления и руководящие органы акционерного общества**

Управление деятельностью общества осуществляет Административный совет, куда входят от трех (3) до двенадцати (12) и более членов, один из которых избирается его председателем.

Общее руководство обеспечивает генеральный директор, назначаемый Административным советом. Он представляет данное АО во всех его сношениях с третьими сторонами и наделен самыми широкими, в рамках уставных целей, полномочиями по совершению действий от имени общего собрания акционеров и Административного совета.

## **III – УСТАВНЫЕ ЗАДАЧИ CMTL S. A.**

### **3.1 Уникальный специализированный центр по обслуживанию операторов**

Поскольку CMTL S. A. (Ломейский региональный центр технического обслуживания средств электросвязи) является уникальным проектом, объединяющим операторов стран ЭКОВАС (Экономического сообщества западноафриканских государств), его уставные задачи состоят в том, чтобы реагировать на актуальные проблемы, возникающие в сфере развития электросвязи в Африке, и предоставлять операторам сектора знания и услуги высококвалифицированных специалистов.

Кроме того, разнообразие предполагаемых видов деятельности направлено на повышение способности Центра предлагать в комплексе самый широкий в Африке спектр качественных консультационно-технических услуг в области электросвязи (по оборудованию, функционирующему, в частности, на базе волоконной оптики или через спутник, по действующим нормативам и т. п.) и на обеспечение в скором времени его финансовой самостоятельности.

### **3.2 Основные направления деятельности CMTL S. A.**

Преследуя цель стать реальной базой для развития и дальнейшего продвижения электросвязи, CMTL S. A. строит свою деятельность по следующим основным направлениям:

#### **Техническое обслуживание: реагирование на ограничения по срокам и затратам**

- ремонт электронных плат систем электросвязи, радиовещания и телевидения (систем коммутации, передачи, местных сетей, оконечных устройств, систем VSAT и т. п.);
- ремонт и настройка измерительной аппаратуры;
- техническое обслуживание систем электросвязи на местах;
- оценка качества работы и технических характеристик аппаратуры;
- сдача в аренду новой измерительной аппаратуры или модульного оборудования.

Подготовка кадров: центр повышения квалификации:

- технология спутниковой связи;
- эксплуатация и техническое обслуживание систем электросвязи (в частности систем коммутации с временным разделением, цифровых систем передачи, оконечных устройств);
- эксплуатация измерительной аппаратуры;
- управление сетями электросвязи;
- цифровая электронная аппаратура и методика ее ремонта;
- новые технологии и т. п.

Инженерно-техническое консультирование: партнер операторов в принятии решений об инвестициях:

- теоретическая проработка и проектирование систем электросвязи и информационных систем;
- изучение существующих потребностей, определение масштабов объема технических средств, выбор архитектуры, изучение и оценка финансово-экономических параметров проектов в области электросвязи;
- разработка технических спецификаций, составление контрактных требований;
- выполнение и техническое сопровождение работ по вводу в эксплуатацию;
- приемные испытания или проверка оборудования на соответствие техническим условиям, обследование на соответствие стандартам.

Предоставление предприятиям дополнительных услуг:

- информационные услуги, связанные с электросвязью;
- послепродажное обслуживание оборудования электросвязи;
- изучение предложений поставщиков оборудования, поступающих в ходе выполнения региональных проектов;
- изучение рынка, проведение оперативных и перспективных исследований в области электросвязи.

#### **IV – ПРОЕКТ СМТЛ S. A. В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОСВЯЗИ И НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АФРИКЕ**

Сектор электросвязи является одной из основных составляющих развития экономики африканских стран.

Столь динамичный характер электросвязи объясняется главным образом:

- происходящим в секторе переходом к либерализации; и
- появлением новых технологий (новых информационных и коммуникационных технологий, технологий электронной торговли и т. д.).

##### **4-1. Либерализация сектора электросвязи: конец монополий и ускоренное введение конкуренции**

Как и повсюду в мире, а также под воздействием глобализации экономики, в Африке происходит полная реструктуризация рынка электросвязи, на котором ускоренными темпами осуществляется процесс либерализации.

Становясь по ходу приватизации все более открытыми, рынки электросвязи в Африке, с одной стороны, подвергаются либерализации и отходят от бывших государственных монополий, а с другой – диверсифицируют набор предлагаемых на них услуг.

В основе либерализации сектора электросвязи в Африке лежит стремление сделать электросвязь доступной для всех.

В общем процессе наблюдаемого в настоящее время развития мировой экономики, главной характерной чертой которого стало устранение существовавших ранее преград, электросвязь представляется сектором, который символизирует движение к глобализации экономики.

Чтобы Африка могла занять свое место в качестве одного из активных участников деятельности в области электросвязи, ей необходимо высокопроизводительное оборудование и достаточно обширный рынок.

СМТЛ S. A. играет определенную роль в процессе постоянного повышения качества услуг электросвязи, в частности благодаря совместному использованию ресурсов для ремонта, технического обслуживания оборудования, подготовки технических кадров, а также теоретической проработки и проектирования систем электросвязи.

Кроме того, СМТЛ S. A. поставил перед собой более конкретную в институциональном плане задачу – завоевать позиции в качестве одной из структур, содействующих введению изменений, которые должны повлечь за собой переход от монополий в области электросвязи к конкуренции. Центр планирует участвовать в обсуждении следующих вопросов:

- открытые сети;
- условия межсетевого соединения;
- универсальное обслуживание;
- условия получения лицензий новыми операторами;
- вопросы нумерации;
- проблематика альтернативных инфраструктур;
- вопросы регламентарных органов или учреждений.

Учитывая то, сколь различными темпами происходит в разных странах либерализация рынков электросвязи, СМТЛ S. A. принял решение взять на себя в качестве основного направления своей работы (тема будущих учебных занятий или исследований) обеспечение сквозных видов деятельности, вписывающихся в рамки совместной инициативы по поиску вариантов, выгодных в производственном и социальном отношении для партнеров (или государств), занимающихся вопросами либерализации сектора, и для учреждений, возглавляющих разработку и согласование регламентарных основ для различных общин.

#### **4-2. Появление новых технологий в отрасли электросвязи**

Наряду с происходящими в отрасли электросвязи институциональными переменами и структурными изменениями появилась и задача, состоящая в преодолении трудностей, которые связаны с интеграцией или внедрением новых технологий в электросвязи Африки.

- Завоевание позиций в качестве одной из вспомогательных структур, содействующих введению изменений, которые должны повлечь за собой переход от монополий в области электросвязи к конкуренции, в частности в том, что касается:
- оборудования и инфраструктур.

Масштабы этих технических нововведений определяются, естественно, возможными финансовыми последствиями, но оцениваются они и с учетом:

- того факта, что за всеми экономическими потрясениями в области электросвязи просматриваются контуры новой экономики. Одна из главных проблем разлада экономических и социальных связей, часто ассоциируемого с этой происходящей в настоящее время революцией, заключается во все большей виртуализации торговых операций и сделок, а это, в свою очередь, в возрастающей степени зависит от качества средств электросвязи;

- ускорения темпов конвергенции различных средств связи в целом и электросвязи в частности;
- взрывного роста цифровых технологий, позволивших значительно снизить барьеры для доступа на требовавший когда-то солидных капиталовложений рынок электросвязи;
- появления в Африке новых информационных и коммуникационных технологий, например Интернет и интранет, и неуклонного роста их популярности у населения.

Таким образом, на африканском континенте электросвязь в долгосрочной перспективе сулит значительный финансовый выигрыш.

В качестве примера можно привести коммерческий и финансовый успех подвижной телефонии, которая позволила удовлетворять существующие на континенте огромные потребности в обход препятствий и барьеров, связанных с выходом на прежний рынок фиксированной телефонии.

Учитывая то обстоятельство, что появление новых технологий электросвязи стало фактором, ускоряющим происходящие в секторе изменения, CMTL S. A. ставит задачу пристально следить за передовыми технологиями.

## **V – ПРИНЦИПЫ И ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ УЧИТЫВАЛИСЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **5-1. Четкие принципы руководства деятельностью CMTL S. A.**

Одним из главных принципов в рамках осуществляемого партнерами и акционерами поиска оптимальных вариантов инвестиций и эксплуатации оборудования электросвязи, остается принцип, согласно которому CMTL S. A. должен обладать способностью объединять достаточно перспективные проекты, которые будут предприняты в зоне ЭКОВАС.

Говоря более конкретно, CMTL S. A. предоставит возможность отслеживать все перспективные проекты с целью их более широкой пропаганды в коммерческом и хозяйственном плане. Эта миссия по объединению маркетинговых усилий может послужить, в том числе, увеличению организационного вклада CMTL S. A. в дело интеграции экономик стран западноафриканского региона.

С учетом того важнейшего значения, которое электросвязь имеет для успеха политических планов региональной интеграции, способность CMTL S. A. объединять проекты, подготавливающие будущее сектора электросвязи, еще более укрепит его институциональную легитимность.

### **5-2. Многоплановые задачи требуют слаженного подхода – основополагающий принцип CMTL S. A.**

Развитие электросвязи является одним из главных условий экономического и социального развития в Африке. Во всех африканских странах борьба за экономический прогресс ведется в секторе электросвязи.

Выражаясь более конкретно, появление новых технологий и новых моделей потребления в электросвязи стало мощным ускорителем экономического роста многих стран.

Таким образом, CMTL S. A. действует в отрасли электросвязи, определяющей направление экономического роста и развития, и его деятельность направлена на оптимизацию и объединение ресурсов и опыт, существующие в данном секторе.

Целесообразность такого совместного подхода к поиску решений некоторых проблем (в частности проблем, касающихся качества оборудования) вытекает главным образом из того факта, что передавая под исключительную ответственность CMTL S. A. решение вопросов, касающихся удовлетворения своих

потребностей в техническом обслуживании и ремонте оборудования, а также в профессиональной подготовке в области электросвязи, операторы получают экономию, обусловленную ростом масштабов производства.

## **VI. – ОТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ К ПЛАНУ ДЕЙСТВИЙ**

6.1. Действия, направленные на решение задачи по упрочению позиций CMTL S. A. на рынке электросвязи в Африке

### **6-1.1. Укрепление организационно-правовых и административных основ CMTL S. A.**

Для успешного превращения в коммерческую компанию CMTL S. A. необходимо обеспечить бесперебойное функционирование организационно-правовых и коммерческих механизмов..

Для этого предусматривается:

- набрать высший управленческий персонал согласно установленному штатному расписанию;
- выработать и ввести в действие порядок управления;
- создать различные зоны деятельности и обеспечить их соответствующими средствами.

### **6-1.2. Разработка торговой политики и плана по маркетингу и связям**

Решение задачи укрепления компании в коммерческом отношении является непреложным базовым условием наращивания ее мощи, так как CMTL S. A. реально намеревается решать коммерческие задачи, чтобы упрочить свое положение.

План CMTL S. A. по завоеванию коммерческого пространства состоит из четырех частей:

- разработать **план по маркетингу**, с тем чтобы оформлять отношения с партнерами на основе долгосрочных контрактов;
- внедрить необходимые **инструменты и средства связи**;
- выступить с **инициативой пересмотра набора предлагаемых услуг и введения в действие плана по привлечению заказчиков** (в частности, с целью введения систем абонирования, которые были бы выгодны операторам из числа акционеров);
- организовывать **рекламные мероприятия** непосредственно на предприятиях, в частности используя семинары-презентации CMTL S. A., или в рамках выставок и форумов, где присутствуют участники сектора электросвязи Африки.

## **6-2. Меры, направленные на решение задачи достижения в долгосрочной перспективе рентабельности**

### **6-2.1. Планирование мер, предполагающих высокую отдачу**

Являясь торговой компанией, CMTL S. A. намеревается достичь в среднесрочном плане относительной самостоятельности, в частности в финансовой области.

Для выполнения этой плановой задачи следует:

- ввести в действие **план определения и подготовки перспективно результативных мероприятий**, которые должны помочь в долгосрочной перспективе добиться самофинансирования в отношении эксплуатационных расходов и (частично) расходов по развитию;
- разработать **обновленный бизнес-план CMTL S. A.** для решения задач достижения рентабельности;
- приступить к практической реализации **политики распределения** дивидендов согласно обязательствам, принятым Генеральной дирекцией перед акционерами CMTL S. A.

### **6-2.2. Диверсификация предлагаемых услуг и расширение зоны коммерческой деятельности**

Такая стратегия диверсификации предлагаемых услуг и расширения зоны коммерческой деятельности должна опираться на инициативу интегрированного развития. В основе подобного подхода лежит в первую очередь расширение спектра предлагаемых услуг как средства и базы для создания новых зон деятельности.



Задача заключается в том, чтобы решить в деятельности СМТЛ S. А. две следующие задачи:

- **преодолеть профессиональную ограниченность** и заняться видами деятельности, смежными с теми, которые предусмотрены в планах фирмы сегодня;
- в долгосрочной перспективе **устранить географические преграды** в отношении зоны деятельности.

6-3. Меры, отвечающие одновременно двум стратегическим задачам: проведению политики по заключению союзов и установлению на добровольной основе партнерских отношений в целях расширения деятельности СМТЛ S. А.

С учетом финансовых средств, необходимых для решения задач, связанных с развитием электросвязи, СМТЛ S. А. необходимо диверсифицировать потенциал своих действий и, в частности, проводить стратегию проактивных союзов и партнерства.

### **6-3.1. Выработка и практическое осуществление проактивной политики партнерства**

Генеральному директору понадобится определить – в частности с целью пополнения портфеля текущих мероприятий компании – соответствующих технических партнеров, для чего он должен предпринять следующее:

- **ВЫРАБОТАТЬ ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПОЛИТИКУ ПАРТНЕРСКИХ СВЯЗЕЙ И УСКОРИТЬ ПРОЦЕСС НАРАЩИВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА;**
- **РАЗНООБРАЗИТЬ ВИДЫ ПАРТНЕРСКИХ СВЯЗЕЙ И СОТРУДНИЧЕСТВА.**

### **6-3.2. Практическое осуществление наступательной стратегии по заключению союзов**

Стратегия по заключению союзов, необходимая СМТЛ S. А., должна расширять его оперативный потенциал в секторе электросвязи региона. Речь идет о том, чтобы не только взаимодействовать с традиционными партнерами, но и вести поиск новых операторов, способных расширить сферу финансовой деятельности компании.

Для этого в первую очередь необходимо:

- **ВЫРАБОТАТЬ И НАЧАТЬ ПРАКТИЧЕСКИ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ СТРАТЕГИЮ ПО ЗАКЛЮЧЕНИЮ СОЮЗОВ И РАЗРАБОТАТЬ УСТАВНЫЕ НОРМЫ ДЛЯ НОВЫХ АКЦИОНЕРОВ, ПРАВА КОТОРЫХ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРИЗНАНЫ АДМИНИСТРАТИВНЫМ СОВЕТОМ.**

## **VII. – БИЗНЕС-ПЛАН**

**7-1. Стратегический план действий: мероприятия, лица, ответственные за их осуществление и сроки исполнения**

**7-1.1. Укрепление организационно-правовых, административных и функциональных основ предприятия**

**7-1.2. Продвижение компании на рынок: коммерческая политика и план по маркетингу**

Решение стратегических задач компании зависит в первую очередь от признания и уважения ее как партнера, способного удовлетворять их ожидания, всеми участниками рынка, а именно операторами электросвязи, регламентарными органами, потенциальными инвесторами, региональными и международными организациями, а также кредиторами.

Чтобы добиться этого, в нижеуказанных областях необходимо предпринять следующие действия:

- а) в области сотрудничества и технического партнерства:  
*a-1) на уровне политических организаций в области сотрудничества, таких как ЗАЭВС и ЭКОВАС*

С этими двумя организациями СМТЛ S. А. установит контакты в целях:

- получения от них политической поддержки;
- заключения договоров, которые позволят компании стать своеобразным бюро инженерно-технического консультирования и наблюдательным центром по вопросам электросвязи, действующим в интересах этих двух организаций.

*a-2) на уровне поставщиков оборудования и консультационных пунктов:*

Будут установлены контакты с крупными поставщиками оборудования для эксплуатационных организаций субрегиона, и этим поставщикам будет предложено использовать:

- мастерские CMTL S. A. для ремонта оборудования вместо возвращения его поставщикам;
- помещения CMTL S. A. для профессиональной подготовки, которую они проводят в рамках выполнения отдельных контрактов.

*a-3) на уровне региональных и международных организаций сотрудничества, таких как МСЭ, КТОА и Ассоциация регламентарных организаций ЭКОВАС:*

- **Международный союз электросвязи (МСЭ):** CMTL S. A. вступит в Международный союз электросвязи (МСЭ) в качестве члена Бюро развития электросвязи (БРЭ). Центр будет добиваться поддержки, а также технической и финансовой помощи Бюро в осуществлении стратегического плана, в частности вклада в оборудование ремонтных мастерских.

Аналогичным образом CMTL S. A. будет вести переговоры о том, чтобы стать в субрегионе привилегированным партнером МСЭ по проведению исследовательских миссий и оценки проектов.

После того как будут оценены существующие потребности (в том, что касается оборудования мастерских, а также видов и программ профессиональной подготовки), в МСЭ будут направлены представители Центра, через которых дирекция сможет передать БРЭ просьбу о предоставлении финансирования.

- **РАСКОМ:** значительная часть проекта РАСКОМ связана с вопросами универсального доступа или обслуживания сельских районов. Задачей является установка нескольких терминалов в сельских районах африканских стран. Эксплуатация и техническое обслуживание такой сети требуют наличия адекватной структуры, которая располагала бы квалифицированными кадрами и средствами материально-технического обеспечения. CMTL S. A., являющийся привилегированным партнером традиционных операторов, изучит вместе с РАСКОМ вопрос о создании такой системы в целях обеспечения управления этой крупной сетью.

- Конференция по электросвязи **западноафриканских государств (КТОА):** работой этой Конференции как органа сотрудничества, основанного операторами, должен был руководить наблюдательный комитет по электросвязи, который в действительности так и не был создан. В отсутствие соответствующего органа функции постоянного секретариата были переданы SONATEL. В составе КТОА имеются технические комиссии, которым поручено проводить исследования в интересах стран-членов. CMTL S. A. вступит в эту организацию в качестве члена. Обладая статусом, не зависимым от непосредственных интересов какого-либо из членов КТОА, CMTL S. A. намеревается предложить принять у себя секретариат и нести расходы по проведению миссий и других мероприятий, которые ранее возлагались на наблюдательный комитет.

### **7-1.3. Меры, направленные на достижение CMTL S. A. рентабельности**

#### ***7.1.3.1. Проведение исследований, маркетинг и технические разработки, а также сопровождение проектов***

Этот вид деятельности представит интерес для эксплуатационных организаций и регламентарных органов электросвязи, а также для других организаций и инвесторов, которые осуществляют финансирование проектов в области электросвязи.

В данную часть работы входят:

- изучение потребностей, определение параметров, подбор конфигурации, а также изучение и финансово-экономическая оценка проектов, реализуемых в областях электросвязи и радиовещания;
- технические разработки (определение технических характеристик, составление технических требований, техническое сопровождение монтажных работ, техническая приемка и т. п.);
- контрольная проверка или проверка на соответствие материальной части, обследование на соответствие нормам;
- проработка и создание наблюдательного центра по электросвязи для эксплуатационных организаций, регламентарных органов и организаций в области сотрудничества.

### **7.1.3.2. Ремонт и техническое обслуживание оборудования, сетей электросвязи и/или систем электросвязи и радиовещания/телевидения, сдача оборудования в аренду**

Главной целью данного проекта является организация деятельности по ремонту и наладке оборудования. Для практической реализации этой цели требуются крупные капиталовложения, которые должны пойти на приобретение необходимого оборудования. С целью получения финансовой поддержки со стороны таких партнеров, как МСЭ или инвесторы, в оперативном плане будут предусмотрены следующие виды деятельности:

- проведение (после предварительного изучения спроса потенциальных клиентов) оценки видов, количества и стоимости различных аппаратов, которые потребуются для оборудования лабораторий. Срок: август–сентябрь 2001 года;
- анализ финансовой рентабельности использования этих аппаратов в операциях по ремонту, наладке оборудования, сдаче в аренду, содействию профессиональной подготовке и техническому обслуживанию оборудования на местах (сентябрь–декабрь 2001 года).

В деятельность по ремонту и техническому обслуживанию входят:

- ремонт электронных плат систем электросвязи и радиовещания/телевидения (систем коммутации, передачи, оконечных устройств, местных сетей, систем VSAT и т. п.);
- ремонт и настройка измерительной аппаратуры;
- техническое обслуживание систем электросвязи и радиовещания/телевидения на местах;
- сдача измерительной аппаратуры в аренду.

### **7.1.3.3 – Деятельность в области профессиональной подготовки**

В области профессиональной подготовки СМТЛ S. А. собирается заявить о себе как о центре непрерывного образования и повышения квалификации, способном удовлетворять требованиям клиентов.

На данный момент одним из потенциальных партнеров в этой области является ИНТЕЛСАТ. В процессе реализации стратегического плана будут осуществляться:

- укрепление сотрудничества с ИНТЕЛСАТ путем диверсификации видов профессиональной подготовки;
- поиск других направлений сотрудничества в вопросах подготовки кадров, например по линиям МСЭ, РАСКОМ и некоторых специализированных структур (в частности, соответствующих организаций и поставщиков оборудования). Виды профессиональной подготовки всегда будут связаны с вопросами технического контроля, возникающих видов услуг и технологий, новых методов управления сетями типа СУЭ, управления предприятиями электросвязи в области бухгалтерского учета, управления людскими ресурсами, маркетинга и т. п.

По каждому из видов профессиональной подготовки предстоит разработать:

- справочники, содержащие характеристики и графики занятий;
- данные о стоимости соответствующих видов подготовки.

В учебных программах будут рассматриваться следующие темы:

- методы спутниковой электросвязи;
- эксплуатация и техническое обслуживание систем электросвязи (аппаратуры коммутации, передачи данных, сетей, VSAT, местных сетей, оконечных устройств);
- эксплуатация измерительной аппаратуры;
- управление сетями электросвязи;
- межсетевые соединения;

- модели расчета стоимости услуг электросвязи и определение соответствующих им тарифов;
- электронно-цифровая аппаратура и методы ее ремонта.

#### **7.1.3.4. Участие в компаниях электросвязи, подлежащих приватизации**

Эта мера преследует двойную цель:

- показать будущим владельцам, что они могут доверять СМТЛ S. А.;
- обеспечить дополнительные источники дохода для СМТЛ S. А.

Данная мера будет представлена на утверждение Административного совета.

### **7-2. Основа действий и финансовая оценка стратегического плана действий**

В основу финансового анализа данного стратегического плана легли прогнозы, касающиеся прогнозируемых капиталовложений и эксплуатации.

#### **7-2.1. Капиталовложения и эксплуатационные расходы**

##### **7-2.1.1. Объем капиталовложений**

В расчетную величину капиталовложений входит:

- технико-экономическое обоснование учреждения компании;
- обустройство территории и штаб-квартиры;
- закупка и установка технического оборудования;
- приобретение транспортных средств;
- побочные эксплуатационные расходы, например оплата абонентских услуг электросвязи, энергоснабжения, водоснабжения, подготовки работников, которые будут отвечать за техническое обслуживание, ремонт и оказание технической помощи;
- набор технического и административного персонала;
- создание Web-сайта.

##### **7.2.1.2. Производственные расходы**

Компания будет также нести эксплуатационные расходы, в состав которых в основном войдут:

- расходы по персоналу, включая заработную плату и разного рода выплаты и льготы;
- расходы по эксплуатации оборудования, установленного в мастерских, лабораториях и учебных помещениях;
- расходы по содержанию производственных помещений, средств транспорта и т. п.;
- прочие расходы.

#### **7-2.2. Производственная прибыль**

Прибыль в основном ожидается от таких видов деятельности, как ремонт и техническое обслуживание оборудования, проведение исследований, технические разработки, проведение технико-финансовых оценок, помощь в управлении сетями, сопровождение проектов в области электросвязи или любых других проектов, которые могут иметь отношение к оказанию услуг, связанных с новыми информационными технологиями и мультимедийными средствами (информационными технологиями, радио- и телевизионным оборудованием).

### **7-3. Прогнозируемое финансовое положение**

Приведенные ниже данные по финансам основаны на разного рода гипотетических и прогнозируемых вариантах деятельности.

**7-3.1. Предварительные счета хозяйственной деятельности**

Суммы указаны в тыс. франков КФА

Счет хозяйственной деятельности	2001 год	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год
<b>Оборот компании</b>	18 000	626 500	1 354 155	1 775 850	2 339 180	3 025 910
<b>Производственные расходы</b>	74 118	649 826	816 581	1 081 413	1 238 513	1 348 099
<b>Валовой доход от производственной деятельности</b>	<b>-56 118</b>	<b>-23 326</b>	<b>537 574</b>	<b>694 437</b>	<b>1 091 667</b>	<b>1 677 811</b>
Субсидирование производства	0	25 000	25 000	0	0	0
Расходы по финансовым операциям	705	19 715	1 406	1 983	2 887	3 981
Доходы по финансовым операциям	25 000	50 000	75 000			
Амортизационные отчисления и отчисления в резервный фонд	48 914	344 999	408 702	436 187	468 598	513 060
Переоценка/дотации	38 314	153 254	153 254	153 254	153 254	134 754
<b>Чистые результаты хозяйственной деятельности</b>	<b>-67 423</b>	<b>-234 786</b>	<b>280 720</b>	<b>434 522</b>	<b>821 955</b>	<b>1 370 525</b>
<b>Возможности самофинансирования</b>	<b>-8 104</b>	<b>290 348</b>	<b>878 568</b>	<b>1 066 831</b>	<b>1 495 181</b>	<b>2 114 575</b>

### 7.3.2. Предварительный баланс

#### Предварительный баланс

Суммы указаны в тыс. франков КФА

СТАТЬИ БАЛАНСА	2001 год	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год
Расходы на недвижимость и нематериальные активы	427 500	473 500	381 500	275 100	157 180	61 760
Материальные активы	1 535 486	2 425 812	2 476 818	2 267 824	2 067 830	2 327 086
Товарно-материальные запасы	0	10 000	10 000	20 000	20 000	10 000
Кредиторская задолженность	566 900	522 895	344 278	165 262	193 979	237 765
Текущие активы	704 377	414 016	1 405 093	1 980 770	2 939 669	3 976 817
<b>ВСЕГО АКТИВОВ</b>	<b>3 234 263</b>	<b>3 846 223</b>	<b>4 617 689</b>	<b>4 708 956</b>	<b>5 378 658</b>	<b>6 613 428</b>
Собственный капитал	1 400 000	2 332 577	2 931 791	3 212 511	3 647 032	4 468 988
Дотации	1 521 686	1 368 432	1 215 178	1 061 924	908 670	773 916
Задолженность	380 000	380 000	190 000	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>-67 423</b>	<b>-234 786</b>	<b>280 720</b>	<b>434 522</b>	<b>821 955</b>	<b>1 370 525</b>
<b>ВСЕГО ПАССИВОВ</b>	<b>3 234 263</b>	<b>3 846 223</b>	<b>4 617 689</b>	<b>4 708 956</b>	<b>5 377 658</b>	<b>6 613 428</b>
Оборотный капитал	891 277	566 911	1 569 371	2 166 032	3 153 648	4 224 582

### 7-3.3. Предварительная смета ликвидных средств

#### Смета ликвидных средств

Суммы указаны в тыс. франков КФА

РАЗДЕЛЫ	2001 год	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год
Первоначальное сальдо	834 000	704 377	414 016	1 405 093	1 980 770	2 939 669
Вклады акционеров (вносимые частями)	–	1 000 000	834 000	–	–	–
Доход от основной деятельности	16 200	563 850	1 218 740	1 598 265	2 097 162	2 723 319
Погашение кредиторской задолженности		900	31 325	67 808	88 793	116 509
Различные дотации		25 000	25 000	–	–	–
Доход от финансовой деятельности				25 000	50 000	75 000
<b>Всего поступлений в кассу</b>	<b>850 200</b>	<b>2 294 127</b>	<b>2 523 080</b>	<b>3 096 165</b>	<b>4 216 725</b>	<b>5 854 497</b>
Капиталовложения	71 000	1 250 000	300 000	32 000	35 600	525 600
Производственные издержки	74 118	649 826	816 581	1 081 413	1 238 513	1 348 099
Взносы на финансирование административной деятельности			190 000	190 000		
Расходы по финансовым операциям	705	19 715	1 406	1 983	2 943	3 981
<b>Всего к выплате из кассы</b>	<b>145 118</b>	<b>1 899 826</b>	<b>1 116 581</b>	<b>1 113 413</b>	<b>1 274 113</b>	<b>1 873 699</b>
<b>Чистое сальдо за вычетом расходов по финансовым операциям</b>	<b>705 082</b>	<b>394 301</b>	<b>1 406 499</b>	<b>1 982 752</b>	<b>2 942 612</b>	<b>3 980 798</b>
<b>Чистое сальдо ликвидных средств</b>	<b>704 377</b>	<b>414 016</b>	<b>1 405 093</b>	<b>1 980 770</b>	<b>2 939 669</b>	<b>3 976 817</b>

### 7.3.4 Смета инвестиций

#### Смета инвестиций

Суммы указаны в тыс. франков КФА

РАЗДЕЛЫ	2001 год	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год
<i>Материальные и нематериальные активы</i>		170 000	40 000	32 000	25 600	25 600
<i>Обустройство и монтажные работы</i>	22 000	225 000	25 000	0	0	0
<i>Оборудование учебных подразделений</i>	0	0	0	0	0	500 000
<i>Оборудование ремонтных подразделений</i>	0	700 000	200 000	0	0	0
<i>Электронно-вычислительная техника</i>	7 000	30 000	0	0	0	0
<i>Оборудование и обстановка</i>	18 000	50 000	10 000	0	10 000	0
<i>Транспортные средства</i>	24 000	75 000	25 000	0	0	0
<b>ИТОГО</b>	<b>71 000</b>	<b>1 250 000</b>	<b>300 000</b>	<b>32 000</b>	<b>35 600</b>	<b>525 600</b>

#### 7-4. Рентабельность проекта

Виды деятельности Центра обладают всеми признаками рентабельности, что объясняется следующим:

- существованием крупного регионального рынка, где услуги подобного рода востребованы. Предполагается, что этот рынок – на котором в настоящее время действуют главным образом операторы электросвязи, являющиеся основателями и акционерами Центра, – будет расширяться и на него выйдут все отраслевые компании субрегиона, а в скором времени – и компании извне пределов ЭКОВАС;
- постоянным наличием средств на реализацию проекта, которые предоставляются с самого его начала. Быстрое обеспечение капиталовложений собственными средствами компании позволяет ей незамедлительно открывать новые направления деятельности Центра и столь же оперативно реагировать на все требования рынка.



Отдельные финансовые показатели подтверждают столь высокую рентабельность Центра.

Показатели	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год
<i>Возможности самофинансирования</i>	260 348	878 568	1 066 568	1 466 681	2 080 075
<i>Рентабельность производства</i>	-9%	40%	39%	46%	55%
<i>Рентабельность капиталовложений</i>	-11%	10%	14%	22%	30%

## **VIII – ВЫВОД: НЕОБХОДИМОСТЬ РЕШИТЕЛЬНЫХ МЕР ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ**

Учитывая условия, в которых Центр начинает свою деятельность, успешная реализация стратегического плана действий во многом зависит от качества мер содействия, которые будут предложены.

Например, крайне важно, чтобы поддержку в реализации стратегического плана действий оказали партнеры по процессу развития, и в первую очередь МСЭ. Такая поддержка будет состоять в оказании помощи по следующим направлениям:

- мобилизация финансовых средств в размере пяти (5) млн. швейцарских франков, которые будут израсходованы на оборудование принадлежащих компании лабораторий, мастерских и центра повышения квалификации;
- для укрепления своих позиций СМТЛ необходимо сотрудничать с большинством государственных и частных эксплуатационных организаций, регламентарных органов электросвязи и действующих в субрегионе региональных организаций, и кроме того Центру требуется координация действий с поставщиками сетей и услуг электросвязи. Наличие у Центра мощной поддержки со стороны МСЭ поможет заручиться доверием и тех, и других;
- принятие такого рода рекомендации на Конференции по развитию электросвязи, которая состоится в Стамбуле, позволит реализовать стремления акционеров и партнеров компании;

Еще не все стадии становления компании пройдены. Собственно, в основном остается оборудовать мастерские и лаборатории.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. Если считать с момента зарождения идеи, то процесс реализации проекта по созданию Ломейского регионального центра технического обслуживания электросвязи (СМТЛ) начался около двадцати лет назад, а с того момента, когда он был переориентирован на страны – члены ЭКОВАС, прошло около десяти лет. На протяжении этого периода постоянная финансово-экономическая поддержка МСЭ служила мобиливающим элементом, определявшим настроения других участников.
2. После того как был учрежден СМТЛ S. A. и выполнены первые две задачи, проект действительно перешел в стадию динамичного развития. Задачи, которые пока еще не выполнены, можно будет

решить, оборудовав мастерские и лаборатории, что с помощью МСЭ начнется очень скоро и, как ожидается, может быть завершено до конца 2002 года.

#### **РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДСТВУ СМТЛ S. A.**

1. Продолжать в регионе пропаганду деятельности СМТЛ среди операторов, регламентарных органов электросвязи и поставщиков оборудования. Их участие в деятельности СМТЛ или сотрудничество с этим Центром может дать важные экономические преимущества.
2. Укреплять сотрудничество с ИНТЕЛСАТ с целью поддержки проекта ИНТЕЛСАТ по созданию экспериментального центра профессиональной подготовки в области новейших технологий, оборудованного полномасштабной системой спутниковой связи и рассчитанного на ежегодную подготовку в среднем 40 слушателей, причем большинства – из стран Африки, Латинской Америки и Европы.
3. Укреплять партнерские связи с Африканской региональной организацией спутниковой связи (РАСКОМ), являющейся одним из акционеров компании. Существенная часть проекта РАСКОМ посвящена решению проблемы универсального доступа и обслуживания в сельских районах. В число услуг, которые СМТЛ S. A. следует оказывать РАСКОМ, входят профессиональная подготовка и оказание помощи в управлении сетью.

#### **РЕКОМЕНДАЦИЯ В АДРЕС МСЭ**

Продолжать оказание помощи: для укрепления своего положения СМТЛ S. A. нуждается в поддержке большинства операторов и регламентарных органов электросвязи региона, а также в сотрудничестве поставщиков сетевых услуг. Мощная поддержка Центра со стороны МСЭ поможет заручиться доверием и тех, и других. Кроме того, для оборудования своих мастерских и лабораторий СМТЛ S. A. нужна и финансовая поддержка МСЭ.

---