

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Анализ конкурентных преимуществ и разработка конкурентной стратегии Амурского филиала ПАО «Ростелеком» г. Благовещенск

Исполнитель
студент группы 372об1

(подпись, дата)

А.А. Павлова

Руководитель
доцент, кандидат экономических наук

(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Консультант по экономической части
доцент, кандидат экономических наук

(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Нормоконтроль
ассистент

(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева

« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента 4 курса 372-об1 группы А.А. Павловой

- 1 Тема бакалаврской работы: «Анализ конкурентных преимуществ и разработка конкурентной стратегии Амурского филиала ПАО «Ростелеком» г. Благовещенск
(утверждено приказом от _____ № _____)
 - 2 Срок сдачи студентом законченной работы: 16 июня 2017 г.
 - 3 Исходные данные к бакалаврской работе: Баланс компании за 2012-2016 годы, Организационная структура
 - 4 Содержание бакалаврской работы: Теоретические основы конкурентных преимуществ и стратегий конкуренции, Анализ внешней и внутренней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком», Разработка конкурентной стратегии компании Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на 2017-2021 гг.
 - 5 Перечень материалов приложения: Организационная структура Амурский филиал ПАО «Ростелеком» г. Благовещенск, Баланс компании
 - 6 Консультанты по бакалаврской работе Заломская Галина Алексеевна, доцент, кандидат экономических наук
 - 7 Дата выдачи задания: 30 января 2017 г.
- Руководитель бакалаврской работы: Заломская Галина Алексеевна, доцент, кандидат экономических наук
- Задание принял к исполнению (дата): 30 января 2017 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 102 с., 63 таблицы, 5 рисунков, 50 источников, 2 приложения

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВОЗМОЖНОСТИ, УГРОЗЫ, СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ, СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Публичное Акционерное Общество «Ростелеком» крупнейшая компания России, предоставляющая услуги телефонии, интернета и телевидения.

Цель бакалаврской работы – анализ конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком», разработка и выбор конкурентной стратегии на период 2017-2021 гг.

В ходе анализа внешней и внутренней среды компании выявлены возможности, угрозы и сильные, слабые стороны компании, с помощью которых составлена матрица SWOT-анализа и предложены действия компании, которые позволят воспользоваться возможностью, избежать опасностей, снизить угрозы и выявить причины, которые мешают воспользоваться возможностью. В работе были разработаны конкурентные стратегии: дифференциации и фокусирования, рассчитан экономический эффект от каждой стратегии. В результате приведенных расчетов выбрана стратегия фокусирования.

Методы исследования, применяемые в бакалаврской работе: описание, анализ, синтез, обобщение, наблюдение, измерение, прогноз.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы конкурентных преимуществ и стратегий конкуренции	7
1.1 Современные подходы проведения конкурентного анализа	7
1.2 Возможности сохранения конкурентных преимуществ	12
1.3 Актуальные проблемы разработки конкурентной стратегии	15
2 Анализ внешней и внутренней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком»	22
2.1 Краткая характеристика организации	22
2.2 Анализ внешней среды	25
2.3 Анализ внутренней среды	34
2.4 Матрицы возможностей и угроз, матрица SWOT-анализа	53
2.5 Анализ конкурентных преимуществ компании	58
2.6 Анализ действующей стратегии компании	63
3 Разработка конкурентной стратегии компании Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на 2017-2021 гг.	66
3.1 Разработка стратегии фокусирования на 2017-2021 гг.	66
3.2 Разработка стратегии дифференциации на 2017-2021 гг.	71
3.3 Оценка и выбор конкурентной стратегии	76
3.4 Конкурентные преимущества Амурского филиала, прогнозируемые после реализации стратегии фокусирования	85
Заключение	90
Библиографический список	93
Приложение А Организационная структура Амурской филиал ПАО «Ростелеком» г. Благовещенск	98
Приложение Б Баланс компании	100

ВВЕДЕНИЕ

ПАО «Ростелеком» является лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней. Компания ПАО «Ростелеком» так же выступает технологическим лидером в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг. Компания предоставляет услуги интернета, телевидения и телефонии, таким образом, удовлетворяя потребности потребителей в общении и досуге.

Каждая организация ставит перед собой цели, которые стремится достигать. Методы, с помощью которых достигаются цели – стратегия компании. Выбор стратегии – выбор способов, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи, и достигать поставленные цели.

Стратегия уникальна для каждой компании, не существует единой для всех. Процесс выработки и оценки стратегии индивидуален для каждой организации, потому что он зависит от положения организации на рынке, динамики ее развития, производственных мощностей, деятельности конкурентов, отличительных характеристик товаров и услуг и многих других факторов.

Актуальность темы бакалаврской работы определяется тем, что в настоящее время стратегия в организации – важная составляющая ее деятельности, наличие которой обеспечивает стабильное развитие предприятию, повышение конкурентоспособности на рынке.

Для выживания фирмы на рынке необходима конкурентная борьба продукции компаний, оказывающих одинаковые услуги. Развитие компании на конкурентном рынке определяется выбранной конкурентной стратегией. Эффективная стратегия определяет наступательные или оборонительные действия ведет компания на рынке.

Объект исследования бакалаврской работы – ПАО «Ростелеком» Амурский филиал. Предмет исследования выпускной квалификационной работы –

конкурентная стратегия компании.

Цель данной бакалаврской работы – анализ конкурентоспособности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» и разработка и выбор конкурентной стратегии на период 2017-2021 гг.

В соответствии с целью вытекают следующие задачи бакалаврской работы:

- а) изучить теоретические основы конкурентных стратегий;
- б) проанализировать внешнюю и внутреннюю среды компании Амурской филиал ПАО «Ростелеком»;
- в) выделить возможности, угрозы и сильные, слабые стороны компании; составить SWOT-анализ;
- г) разработать альтернативные конкурентные стратегии компании;
- д) рассчитать экономическую эффективность предложенных конкурентных стратегий;
- е) выбрать конкурентную стратегию в соответствие с результатами расчета экономической эффективности.

Источниками для написания бакалаврской работы являлись внутренние документы компании, экономические показатели деятельности за период 2012-2016 гг.

В работе использованы следующие методы исследования: сбор информации, анализ, сравнение, прогнозирование.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВА И СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНЦИИ

1.1 Современные подходы проведения конкурентного анализа

Структурный анализ конкурентного окружения начинается с определения типа среды, в которой действует организация. Какое воздействие на деловую стратегию оказывают различные типы внешней среды? При ответе на этот вопрос можно прийти к следующим заключениям:

- чем сложнее и динамичнее конкурентная среда, тем сложнее проблема прогнозирования;
- чем сложнее конкурентная среда, тем сложнее представить ее в виде модели;
- сложность и динамизм среды будут оказывать решающее влияние на процесс выбора типа стратегии;
- чем выше сложность и динамизм, тем выше уровень связанного со стратегией риска.

Для выявления изменений в организации используются анализ ее деятельности, а для выявления условий производства, характера и мощности конкурентных сил применяют конкурентный анализ. По результатам проведенного анализа принимается решение о сложившейся в отрасли ситуации и выносятся заключение о привлекательности отрасли для инвестирования фондов компании. Содержание анализа производства и конкуренции сводится к решению семи основных вопросов.

- 1) Каковы главные экономические особенности данной отрасли производства?
- 2) Каковы главные движущие силы отрасли и какое влияние они будут оказывать в будущем?
- 3) Каковы силы конкуренции и каков уровень конкуренции в отрасли?
- 4) Какие компании имеют наибольшую/наименьшую конкурентоспособность?

- 5) Кто вероятнее всего, и какие конкурентные шаги предпримет?
- 6) Каковы главные факторы, которые будут определять успех или провал конкурентной борьбы?
- 7) Насколько привлекательна данная отрасль с точки зрения перспективы достижения уровня рентабельности выше среднего?

Ответив на перечисленные вопросы, руководитель может обосновать выбор стратегии для компании и разработать стратегию, которая будет в наибольшей мере соответствовать условиям внешней и внутренней среды.

Конкурентный анализ проводится путем реализации следующих этапов:

- а) определение основных экономических особенностей отрасли;
- б) анализ движущих сил;
- в) анализ величины сил конкуренции;
- г) определение ключевых факторов успеха.

Конкурентный анализ начинается с выявления основных экономических особенностей отрасли.

В учебнике «Стратегический менеджмент» Гергетр Д.В. представляет стандартный набор факторов для проведения конкурентного анализа:

- размер рынка;
- размах конкуренции (локальный, региональный, национальный или глобальный);
- темп роста рынка и фаза жизненного цикла, на которой находится отрасль;
- число конкурентов и их относительный размер;
- число покупателей и их относительный размер;
- распространенность прямой и обратной интеграции;
- легкость входа и выхода;
- темп технологических изменений;
- степень дифференциации продуктов и услуг;

- степень выраженности экономии масштаба в производстве, перевозке или массовом сбыте;
- является ли показатель использования мощности решающим для достижения низких затрат производства;
- можно ли построить для данной отрасли кривую опыта;
- потребности капитала;
- уровень рентабельности отрасли.

Майкл Портер утверждал, что суть конкуренции в любой отрасли бизнеса характеризуется взаимодействием пяти основных сил, представленных на рисунке 1¹.

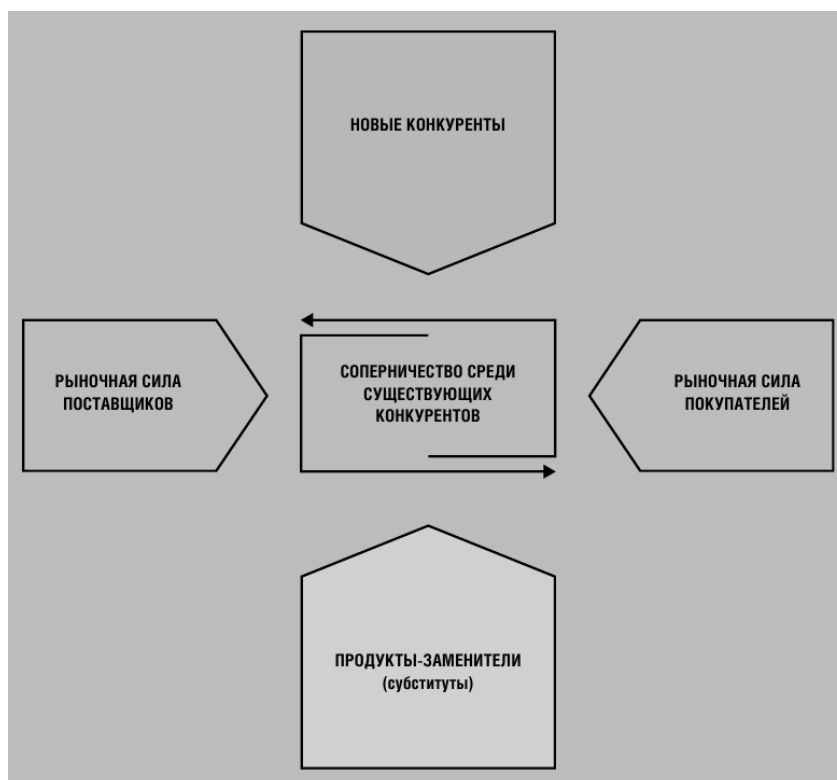


Рисунок 1 – Конкурентные силы, определяющие прибыльность и конкуренцию в отрасли

Влияние данных сил может быть как положительное, так и отрицательное. В тех отраслях, где конкурентные силы действуют положительно, многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли, а там где влия-

¹ Портер Е.М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. С. 40

ние этих факторов отрицательное лишь немногим фирмам удастся долгое время сохранять свою высокую прибыль.

Пять конкурентных сил могут влиять на цены, по которым фирмы могут платить; на издержки, которые компании приходится нести; на инвестиции, необходимые для конкуренции в отрасли.

Усиление конкуренции в отрасли снижает общий уровень прибыльности, для сохранения своей конкурентоспособности каждая конкретная фирма должна нести дополнительные затраты для повышения своей привлекательности: расходы на рекламу, повышение качества торговли и др.

Модель пяти сил конкуренции крайне полезна при проведении систематических оценок давления конкуренции на рынке не только потому, что является широко распространенным методом анализа, но и из-за относительной простоты.

Самой мощной среди пяти сил конкуренции является конкурентная борьба среди соперничающих фирм. Существует целый ряд факторов, которые оказывают влияние на конкурентную мощь соперничающих продавцов.

а) Конкуренция усиливается по мере роста числа конкурентов и по мере выравнивания их мощности и размеров.

б) Конкуренция усиливается по мере замедления роста спроса на продукцию отрасли.

в) Конкуренция становится интенсивнее, когда отраслевые условия подталкивают соперников к снижению цены.

г) Конкуренция сильнее, если издержки, которые несет потребитель при переключении от одного продавца к другому, низкие.

д) Конкуренция сильнее, когда один или несколько конкурентов не удовлетворены своей позицией на рынке и предпринимают шаги по расширению своих позиций за счет других конкурентов.

е) Конкуренция усиливается пропорционально размеру вознаграждения за успешный стратегический шаг.

ж) Конкуренция значительно интенсивнее, когда затраты на то, чтобы уйти из отрасли, выше затрат, связанных с продолжением конкурентной борьбы в данной отрасли.

з) Интенсивность конкуренции становится непостоянной и непредсказуемой, когда растет гибкость конкурентов относительно выбора стратегии подбора кадров, приоритетов корпорации, ресурсов и стран.

и) Конкуренция усиливается, когда мощные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы данной отрасли и предпринимают агрессию с целью превратить приобретенные компании в лидеров.

Новые конкуренты, входящие в отрасль, несут с собой новые производственные мощности, стремление захватить долю рынка, а зачастую и значительные ресурсы. Новички, входящие в отрасль несут, новую угрозу, которая зависит от двух групп факторов: входных барьеров и ожидаемой реакции фирм отрасли на появление новичков. В результате могут снизиться цены, предлагаемые покупателями, или повыситься издержки действующих предприятий, что сокращает прибыльность.

Сила конкуренции товаров-заменителей проявляется в нескольких направлениях. Во-первых, наличие легкодоступных товаров-заменителей удерживает «потолок» цен, по которым производители продукции данной отрасли могут продать свои товары, не позволяя при этом потребителям переключиться на товары-заменители и не вызывая «эрозии» рынка. Во-вторых, наличие товаров-заменителей неизбежно наталкивает потребителей на сравнение качественных параметров и цены предлагаемых товаров с товарами-заменителями. В-третьих, интенсивность конкуренции зависит от того, насколько тяжело или дорого потребителям продукции отрасли переключиться на продукты-заменители.

Поставщики способны проявить рыночную власть над участниками отрасли угрозой повышения цен или снижения качества поставляемых товаров и услуг. Таким образом, располагающие властью поставщики могут выкачивать прибыль из отрасли, которая окажется неспособной воз-

местить этот рост цен повышением собственных цен.

Покупатели конкурируют с отраслью, вынуждая цены снижаться, требуя на рынке продуктов более высокого качества или большего количества услуг, сталкивая конкурентов друг с другом, – и все это за счет прибыльности отрасли. Власть каждой из важнейших для отрасли групп покупателей зависит от ряда характеристик рыночной ситуации и относительной доли ее закупок продукции отрасли по сравнению с общим объемом отраслевого выпуска.

Конкурентный анализ необходимо проводить фирмам для поддержания своих позиций на рынке. Для анализа используются различные методы, и они должны охватывать весь рынок, так как, анализируя только одно направление можно пропустить другое и потерять потребителя. В результате фирма должна понимать, по каким позициям ее можно назвать лидирующей на рынке, а по каким нет и необходимо повышать конкурентоспособность.

1.2 Возможности сохранения конкурентных преимуществ

Стратегическое управление необходимо фирме для того, чтобы поддерживать свою деятельность на рынке длительное время. Ведение экономической деятельности организации длительное время означает, что фирмы успешно функционирует на рынке, решает поставленные перед ней задачи, при этом принося положительный эффект от своей деятельности. Под поддерживающей деятельностью организации подразумевается ее работа не в период «трудных» времен (например, кризис). Возможностью организации сохранять свои позиции на рынке являются ее конкурентные преимущества.

Маркова В.Д. в учебнике «Стратегический менеджмент» предлагает следующее определение конкурентным преимуществам: «Конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе.

Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия».²

По мнению М. Портера существует два базовых типа конкурентного преимущества, которыми могут обладать компании: низкие издержки и дифференциация. Низкие издержки означают способность организации производить или продавать сопоставимый продукт-товар с меньшими затратами чем конкуренты. Дифференциация означает способ организации обеспечить покупателя сопоставимым продуктом-товаром, которые обладает большей ценностью, чем у конкурентов. Такая ценность может быть представлена в виде нового качества самого продукта, его особых потребительских свойств, преимуществ послепродажного обслуживания и т.д.

Конкурентные преимущества могут иметь различные виды в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и быть уверенным в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые.

У организации должно быть несколько конкурентных преимуществ, которые она должна защищать. Способами защиты конкурентных преимуществ могут выступать: монополия, патенты ноу-хау, секретность, доступ к источникам сырья или коммуникациям и т.п.

Следует отметить, что конкурентные преимущества предприятия в отрасли определяются также широтой целевого рынка. Поэтому перед выбором одной из общих стратегий предприятие должно определить ряд ограничивающих факторов:

- а) ассортиментный набор продуктов, который оно будет производить, а также тип потенциальных покупателей;
- б) планируемые каналы распределения продукции;

² Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2011. С. 125

в) регион, в котором оно будет продавать продукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать.

К сожалению, конкурентные преимущества не постоянны, в связи с развитием рынка, конкурентные преимущества так же необходимо развивать и совершенствовать. Этот процесс является трудоемким и дорогостоящим. Факторы, от которых могут зависеть конкурентные преимущества, приведены в М. Портером в учебнике «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов»:

1) «Источники конкурентных преимуществ. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида: преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т. д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности; преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т. д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

2) Очевидность источников конкурентных преимуществ. При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

3) Инновации. Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны, по крайней мере, равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их. Инновационный процесс позволяет компаниям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников».³

Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации страте-

³ Портер Е.М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. С. 79

гии, так как создает барьеры для имитаторов. М. Портер приводит пример фирмы, выпускающей лечебное мыло, которое она распространяет через аптеки. Фирма отказалась от сбыта через магазины и супермаркеты, отказалась от введения в мыло дезодорирующих добавок, тем самым она создала барьеры для имитаторов. По мнению М. Портера, введение понятия «отказ от конкурентного преимущества» добавляет новое измерение к определению стратегии. Суть стратегии состоит в определении того, что не надо делать, в мотивированном отказе от преимущества в конкурентной борьбе.

Конкурентные преимущества – это не статичный показатель деятельности фирмы, а динамичный. То есть невозможно создать что-то новое, неповторимое и остановиться на достигнутом, рынок постоянно развивается и то, что было вчера новым, завтра будет уже обыденным. Поэтому фирме целесообразно отслеживать состояние не только рынка продуктов, но и конкурентных преимуществ конкурентов, превосходя и опережая их.

1.3 Актуальные проблемы разработки конкурентной стратегии

При разработке конкурентной стратегии необходимо провести анализ не только внутренней среды, но и внешней, а именно знать сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы отрасли, в которой функционирует организация.

Выработка стратегии состоит в четкой формулировке – как организация будет вести конкуренцию, какими будут цели организации и методы для достижения поставленных целей.

Для покупателя очень важна ценовая составляющая товара. Часто бывает, что потребитель приобретает товар только потому, что он дешевле аналогичных товаров на рынке, но так же иногда товар приобретается, даже если он не имеет никакой потребительской полезности для покупателя. Такой вид конкурентного преимущества товара называется ценовая характеристика.

Второй вид конкурентных преимуществ – это дифференциация. В данном случае подразумевается, что у продукта имеются отличительные особенности, которые привлекают покупателя. Дифференциация совсем не обя-

зательно связана с потребительскими качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т.п.). Она может достигаться за счет характеристик, которые не имеют никакого отношения к его утилитарным потребительским свойствам, например за счет марки.

В общем виде разработка конкурентной стратегии связано с рассмотрением четырех ключевых факторов, определяющих границы возможностей успешных предприятий (рисунок 2).



Рисунок 2 – Контекст разработки конкурентной стратегии

Преимущества и слабости предприятия заключаются в структуре его активов и компетенций по сравнению с конкурентами, в том числе в финансовых ресурсах, технологическом состоянии, узнаваемости брендов и т. д. Индивидуальные ценности предприятия представляют собой мотивации и запросы топ-менеджеров и других работников, на которых лежит задача реализации выбранной стратегии. Преимущества и слабости в сочетании с индивидуальными ценностями определяют внутренние ограничения, накладываемые на возможности выбора успешно реализуемой стратегии.

Внешние ограничения предприятия определяются его отраслью и более широким окружением. Возможности и угрозы, существующие в отрасли, характеризуют конкурентную среду, свойственные ей риски и потенциальные выгоды. Социальные ожидания отражают влияние на предприятие таких факторов, как государственная политика, социальные отношения, общественные нравы и пр. Эти факторы должны обязательно учитываться при разработке конкурентной стратегии.

В теории выделяется три базовых конкурентных стратегии (рисунок 3):

- 1) абсолютное лидерство по издержкам;
- 2) дифференциация;
- 3) фокусирование⁴.

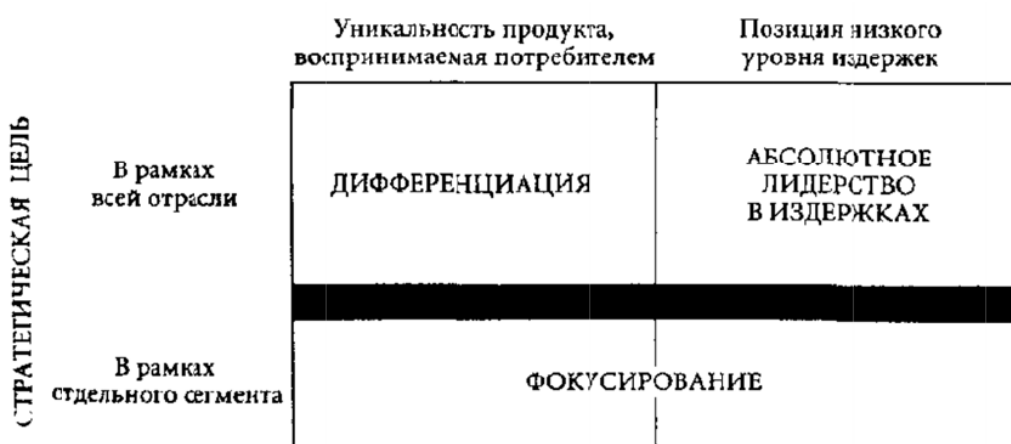


Рисунок 3 – Различия между базовыми вариантами стратегий

Побудительным мотивом иметь самые низкие в отрасли издержки производства является наличие на рынке большого числа чувствительных к цене покупателей. Идея состоит в завоевании устойчивого преимущества над конкурентами в области издержек производства и использовании его в качестве основы для демпинга цен и увеличения доли рынка, либо получения более высокой нормы прибыли при продаже товаров по сложившимся рыночным ценам. Преимущество в области издержек производства может вылиться в более высокую рентабельность производства только

⁴ Маврина И.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И.Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. С. 82

тогда, когда оно не расходуется на снижение цены конкурентов с целью соответствующего увеличения объема продаж. Завоевание ведущей позиции в области издержек производства означает превращение задачи снижения затрат в лейтмотив генеральной стратегии фирмы – хотя это вовсе не умаляет значения других факторов успеха.

Позиция низкого уровня издержек защищает предприятие от конкурентов, поскольку этот уровень означает, что оно способно зарабатывать прибыль в условиях, когда ее соперники уже утратили такую способность. Позиция низкого уровня издержек защищает предприятие от экономической мощи покупателей, поскольку последние могут употребить свою власть только для того, чтобы снизить цены до уровня менее эффективных конкурентов. Низкие издержки защищают от экономически мощных поставщиков, обеспечивая предприятию большую степень гибкости при повышении стоимости вводимых ресурсов.

Достижение позиции всеобщего низкого уровня издержек требует относительно высокой доли рынка или наличия других преимуществ, например, в отношении доступа к сырьевым материалам. Высокая доля рынка может, в свою очередь, способствовать эффекту экономии на масштабе в сфере снабжения и тем самым дальнейшему снижению издержек. Если позиция низкого уровня издержек достигнута, она обеспечивает высокую чистую прибыль и возможность реинвестирования в новое, современное оборудование с целью поддержания лидерства в издержках.

Лидерство в издержках накладывает на предприятие ряд обязательств, которые оно должна выполнять, чтобы сохранить свою позицию: реинвестировать в современное оборудование, списывать устаревшие активы, избегать расширения специализации производства, отслеживать технологические усовершенствования.

Рисками стратегии лидерства в издержках являются:

1) технологические изменения, подрывающие прошлые инвестиции или опыт;

2) умение вновь пришедших в отрасль предприятий или последователей снижать издержки путем копирования опыта или инвестирования в новейшее оборудование;

3) неспособность предприятия реагировать на необходимые изменения в продукте или изменения рынка из-за повышенного внимания к проблеме издержек;

4) инфляция издержек, которая снижает способность предприятия поддерживать достаточную разницу в ценах, компенсирующую престиж брендов или другие преимущества конкурентов в дифференциации.

Второй базовой стратегией является дифференциация продукта или услуги, то есть создания такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная.

Стратегия дифференциации в случае успешной реализации является действенным средством достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня. Она защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене продукта. Дифференциация позволяет умерять и власть покупателей, так как они лишаются сопоставимых альтернатив и поэтому менее чувствительны к ценам. Наконец, предприятие, осуществившее дифференциацию и заработавшее лояльность потребителей, располагает более благоприятной, чем ее конкуренты, позицией по отношению к товарам-субститутам.

Стратегия дифференциации может иногда препятствовать достижению высокой доли рынка, так как зачастую понятие дифференциации продукта подразумевает его эксклюзивность, что сразу исключает высокую долю рынка. Даже если все потребители отрасли признают превосходство какого-либо предприятия, не все из них захотят или смогут покупать продукт по более высокой цене.

С дифференциацией связана группа следующих рисков:

1) различие в издержках между предприятиями-конкурентами, проводящими дифференциацию, могут стать слишком значительными, чтобы

удержать лояльность покупателей, которые предпочтут экономию исключительным особенностям продукта или услуги или имиджу дифференцированного предприятия;

2) по мере накопления потребительского опыта значимость фактора дифференциации для более требовательных покупателей может снижаться;

3) копирование снижает полученную дифференциацию, что обычно происходит в процессе старения отрасли⁵.

Третья базовая стратегия – фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка. В основе данной стратегии лежит предположение, что предприятие с его помощью способно преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве.

Предприятие, реализующее стратегию фокусирования, также получает потенциальную возможность зарабатывать более высокую прибыль, чем в среднем по отрасли.

С фокусированием связана следующая совокупность рисков:

1) увеличение различий в издержках между конкурентами, действующими в широком стратегическом плане, и фирмой, проводящей стратегию фокусирования, ведет к ликвидации преимуществ последней в издержках при обслуживании узкого целевого рынка или нейтрализации дифференциации, достигнутой благодаря фокусированию;

2) сужение различий между пользующимися спросом продуктами или услугами на целевом рынке и продуктами или услугами на отраслевом рынке в целом;

3) ситуация, при которой конкуренты находят более узкие рыночные сегменты внутри стратегического целевого рынка и тем самым преодолевают

⁵ Маврина И.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И.Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. С. 86

преимущество фирмы, проводящей стратегию фокусирования.⁶

Процесс разработки стратегии состоит в следующем:

- 1) анализ внешней и внутренней среды организации;
- 2) определение видения, миссии и целей организации;
- 3) разработка альтернативных вариантов и выбор стратегии;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка и контроль исполнения стратегии.⁷

Успешность выполнения всех этапов разработки конкурентной стратегии определяет успех ее реализации. Таким образом, целесообразно уделять особое внимание всем представленным этапам разработки, для того, что бы в дальнейшем минимизировать потери и риски невыполнения поставленной цели.

⁶ Маврина И.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И.Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. С. 87

⁷ Васильева А.В. Этапы разработки конкурентной стратегии предприятия / А.В. Васильева. – Благовещенск, Изд-во Амурского государственного университета, 2017. С. 119-121

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ АМУРСКОГО ФИ- ЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

2.1 Краткая характеристика организации

«Ростелеком» – одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России. На сегодняшний день оптоволоконные линии связи «Ростелекома» позволяют легко справляться с высокими нагрузками и позволяют эффективно передавать данные (интернет), речь (телефония) и видео («Интерактивное телевидение»).

Компания имеет широкое признание на мировом рынке телекоммуникаций. Тесно сотрудничает с зарубежными операторами, принимает участие в реализации крупнейших международных телекоммуникационных проектов и является членом Международного союза электросвязи.

Виды деятельности компании в соответствии с ОКВЭД:

- услуги местной телефонной связи (64.20.11);
- деятельность в области документальной электросвязи (64.20.12);
- деятельность в области передачи (трансляции) и распределения программ телевидения (64.20.21);
- прочая деятельность в области электросвязи (64.20.3): техническое обслуживание сетей электросвязи, сдача в аренду каналов связи.

Акционерное общество открытого типа «Ростелеком» официально было зарегистрировано 23 сентября 1993г. В 1997 г. «Ростелеком» вошел в Совет операторов электросвязи Регионального содружества в области связи. В 1999 г. было завершено строительства трансроссийской ВОЛС (волоконно-оптическая система связи) «Москва – Хабаровск». Рейтинговое агентство Standard & Poor's в январе 2004 г. присвоило «Ростелеком» рейтинг корпоративного управления на уровне 6,4. В конце г. компании было присвоено первое место по уровню информационной прозрачности среди российских ком-

паний. В ноябре 2005 г. «Ростелеком» вошел в реестр «100 лучших клиентоориентированных компаний». В марте 2006 г. «Ростелеком» запускает первую общероссийскую сеть центров продаж и обслуживания клиентов. В 2007 г. «Ростелеком» получил премию Министерства информационных технологий и связи РФ в номинации «Операторы телефонной связи». В декабре 2009 г. «Ростелеком» объявлен Генеральным партнером Олимпийских зимних Игр 2014 г. в Сочи. В ноябре 2012 г. количество клиентов услуг ШПД (широкополосный доступ в Интернет) «Ростелеком» превысило 9 млн.

В своем нынешнем виде компания существует с 1 апреля 2011 г., когда к национальному оператору дальней связи ОАО «Ростелеком» присоединились межрегиональные компании связи. На базе всех компаний (филиалов), принадлежавших «Ростелеком», были созданы макрорегиональные филиалы объединенной компании: Москва, Центр, Северо-Запад, Юг, Волга, Урал, Сибирь, Дальний Восток. Макрорегиональный филиал «Дальний Восток» включает в себя 7 филиалов: Приморский, Сахалинский, Сахателеком, Камчатский, Амурский, Хабаровский, Магаданский.

На основании решения общего собрания акционеров Общества от 15 июня 2015 г. полное и сокращенное фирменные наименования Общества изменены на Публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» и ПАО «Ростелеком».⁸

Общество является юридическим лицом по действующему законодательству Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, круглые печати, содержащие его полное фирменное наименование на русском языке и сказание на место его нахождения, расчетные, валютные и другие банковские счета, а так же штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему, зарегистрированные в визуальном порядке товарные знаки и другие средства визуальной идентификации. Место нахождения Общества – Российская Федерация, город Санкт-Петербург.

⁸ Устав публичного акционерного общества междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» (новая редакция 15). – Москва, 2015. С.4.

Основной целью общества является извлечение прибыли. Общество предоставляет услуги связи в соответствии с полученными лицензиями, на договорных началах обеспечивает передачу информации по магистральным и внутризоновым сетям связи, дает в аренду линии передач, линейные, групповые и сетевые тракты, каналы тональной частоты, каналы и средства звукового и телевизионного вещания, каналы передачи данных, проводит маркетинг и продажу услуг. Общество для своих нужд выполняет проектные, изыскательные и строительные работы, связанные с сооружением, реконструкцией объектов жилья, соцкультбыта, жилых помещений, гаражей, транспортных коммуникаций и иных объектов, относящихся к инфраструктуре.

Филиалы являются обособленными подразделениями Общества, расположенными вне места нахождения Общества и осуществляющими часть функций Общества, в том числе функции представительства. В состав Общества входят Макрорегиональные филиалы Общества и иные филиалы Общества, находящиеся в функциональном и/или административном подчинении Макрорегиональных филиалов. Представительства являются обособленными подразделениями Общества, расположенными вне места нахождения Общества, представляющими интересы Общества и осуществляющими их защиту. Решение о создании и ликвидации Филиалов принимаются советом директоров Общества.

Общество обеспечивает Филиалы основными и оборотными средствами, необходимыми для выполнения Филиалами соответствующих функций Общества. Имущество, которым Общество обеспечивает Филиалы, а также приобретенное посредством Филиалов, является собственностью Общества и учитывается на балансе Общества, а также на отдельных балансах Филиалов. Филиалы, являясь составной частью Общества, осуществляют пользование и распоряжение имуществом Общества, указанным в пределах прав и полномочий, определенных настоящим Уставом, внутренними документами Общества, Положением о филиале Общества, Генеральными доверенностями, выдаваемыми Обществом директорам Филиалов.

Филиалы и Представительства не являются юридическими лицами и участвуют в хозяйственном обороте от имени Общества на основании утвержденных Советом директоров Общества Положений о них.⁹

2.2 Анализ внешней среды

Внешняя среда фирмы делится на макроокружение и микроокружение. К элементам макроокружения относятся факторы демографического, экономического, природного, политического, технического и культурного характера. Конкуренты, поставщики и потребители являются составляющими микроокружения.

Для анализа макросреды компании ПАО «Ростелеком» проведем PEST-анализ. Выделим факторы макроокружения, воздействующие на эффективность деятельности компании (таблица 1).

Таблица 1 – Факторы PEST-анализа

Факторы			
Политические	Экономические	Социальные	Технологические
1) Стабильность политической власти; 2) Увеличение налогов; 3) Налаживание отношений с КНР; 4) Увеличение трудоспособного возраста для некоторых категорий населения; 5) Ужесточение законодательства по охране окружающей среды; 6) Изменения в законодательстве отрасли «Связи».	1) Повышение уровня инфляции; 2) Повышение курса валют; 3) Рост уровня безработицы; 4) Создание новых фирм, предоставляющих телекоммуникационные услуги; 5) Низкий уровень доходов населения; 6) Развитие территорий опережающего развития (ТОР); 7) Повышение цен поставщиков и подрядчиков.	1) Демографический отток населения с территории Приамурья; 2) Высокий уровень образования новых сотрудников; 3) Маятниковые миграции населения на территорию Амурской области; 4) Положительный имидж компании ПАО «Ростелеком» у населения; 5) Сотрудничество со СМИ.	1) Высокие расходы на исследования и разработки; 2) Развитие новых возможностей, предоставления услуг; 3) Строительство сетей на новых территориях Приамурья; 4) Развитие мобильной связи.

С помощью экспертных оценок выделим, какие из перечисленных внешних факторов оказывают наибольшее влияние на компании (таблица 2).

⁹ Устав публичного акционерного общества междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» (новая редакция 15). – Москва, 2015. С.5.

Экспертные оценки расставлялись в порядке убывания влияния на компанию, по мнению экспертов: 5 – максимальное влияние, 1 – минимальное. Влияние фактора оценивается баллами от 1 до 3, где 3 – существенное влияние. Экспертами выступали: начальник группы маркетинга – А.В. Солдатов, начальник цеха – А.А. Коршунов, ведущий специалист группы поддержки продаж – Ю.Л. Гунько.

Таблица 2 – Экспертные оценки PEST-анализа

Описание фактора	Влияние фактора	Эксперты			Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		Начальник группы маркетинга	Начальник цеха технической эксплуатации телекоммуникаций г. Благовещенска	Ведущий специалист группы поддержки продаж		
1	2	3	4	5	6	7
Политические факторы						
Стабильность политической власти	1	3	1	4	2,67	0,17
Увеличение налогов	2	3	2	5	3,33	0,42
Налаживание отношений с КНР	3	5	5	2	4	0,75
Увеличение трудоспособного возраста для некоторых категорий населения	3	5	3	2	3,33	0,62
Ужесточение законодательства по охране окружающей среды	3	4	2	5	3,67	0,69
Изменения в законодательстве отрасли «Связи»	3	5	5	4	4,67	0,88
ИТОГ	16					
Экономические факторы						
Повышение уровня инфляции	3	3	3	5	3,67	0,61
Повышение курса валют	3	3	2	4	3	0,50
Рост уровня безработицы	2	1	1	3	1,67	0,19
Создание новых фирм, предоставляющих	3	5	5	5	5	0,83

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
телекоммуникационные услуги						
Низкий уровень доходов населения	2	4	5	3	4	0,44
Развитие территорий опережающего развития (ТОР)	2	3	2	4	3	0,33
Повышение цен поставщиков и подрядчиков	3	4	3	5	4	0,67
ИТОГ	15					
Социальные факторы						
Демографический отток населения с территории Приамурья	3	5	5	5	5	1,25
Высокий уровень образования новых сотрудников	1	1	3	4	2,67	0,22
Маятниковые миграции населения на территорию Амурской области	3	5	4	4	4,33	1,08
Положительный имидж компании у населения	3	5	5	5	5	1,25
Сотрудничество со СМИ	2	4	3	2		0,50
ИТОГ	10					
Технологические факторы						
Высокие расходы на исследования и разработки	2	4	3	5	4	0,89
Развитие новых возможностей, предоставления услуг	3	5	5	5	5	1,67
Внедрение технологий на новые территории Приамурья	3	5	5	5	5	1,67
Развитие мобильной связи	1	1	1	1	1	0,11
ИТОГ	9					

После оценок экспертов составлена таблица PEST-анализа (таблица 3), где в порядке убывания перечислены факторы воздействия окружающей среды.

Таблица 3 – PEST-анализ

Политические факторы		Экономические факторы	
фактор	вес	фактор	вес
Изменения в законодательстве отрасли связи	0,88	Создание новых фирм, предоставляющих телекоммуникационные услуги	0,83
Налаживание отношений с КНР	0,75		
Ужесточение законодательства по охране окружающей среды	0,69	Повышение цен поставщиков и подрядчиков	0,67
		Повышение уровня инфляции	0,61
		Повышение курса валют	0,50
Увеличение трудоспособного возраста для некоторых категорий населения	0,62	Низкий уровень доходов населения	0,44
Увеличение налогов	0,42	Создание территорий опережающего развития (ТОР)	0,33
Стабильность политической власти	0,17	Рост уровня безработицы	0,19
Социальные факторы		Технологические факторы	
фактор	вес	фактор	вес
Демографический отток населения с территории Приамурья	1,25	Развитие новых возможностей, предоставления услуг	1,67
Положительный имидж компании у населения	1,25	Внедрение технологий на новые территории Приамурья	1,67
Маятниковые миграции населения на территорию Амурской области	1,08		
Сотрудничество со СМИ	0,50	Высокие расходы на исследования и разработки	0,89
Высокий уровень образования новых сотрудников	0,22	Развитие мобильной связи	0,11

Таким образом, с помощью PEST-анализа и экспертных оценок, выделены наиболее значимые факторы макросреды, которые могут оказывать влияние на компанию (таблица 4).

Таблица 4 – Возможности и угрозы макросреды

Факторы	Возможности	Угрозы
1	2	3
Политические факторы		
Изменения в законодательстве отрасли «Связи»	Изменения в законодательстве, улучшающих деятельность компаний связи	Изменения в законодательстве, ухудшающих деятельность компаний связи
Налаживание отношений с КНР	Предоставления российских телекоммуникационных услуг в КНР	-
Ужесточение законодательства по охране окружающей среды	-	Запрет на проведения кабелей под землей/над землей в целях сохранения окружающей среды

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Увеличение трудоспособного возраста для некоторых категорий населения	Наличие более опытных сотрудников	Наличие сотрудников, не желающих учиться новым технологиям, работающих по «старому»
Экономические факторы		
Создание новых фирм, предоставляющих телекоммуникационные услуги	-	Появление новых конкурентов на рынке связи Амурской области
Повышение цен поставщиков и подрядчиков	-	Увеличение финансовых затрат на закупку материалов
Повышение уровня инфляции	-	Увеличение стоимости закупочных материалов
Социальные факторы		
Демографический отток населения с территории Приамурья	-	Снижение спроса на услуги компании
Положительный имидж компании у населения	Увеличение и удержание абонентов	-
Маятниковые миграции населения на территории Амурской области	Наличия временного спроса на услуги компании	-
Технологические факторы		
Развитие новых возможностей, предоставления услуг	Улучшенная техническая возможность проведения кабеля	-
Внедрение технологий на новые территории Приамурья	Предоставление услуг в труднодоступные районы Амурской области	-
Высокие расходы на исследования и разработки	-	Увеличение финансовых затрат на новые технологии

Факторы внешней среды могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. Составим профиль среды, который поможет оценить относительную значимость для организации отдельных факторов. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

– важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

– влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;

– направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Таблица 5 – Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Политические факторы	1	1	+1	+1
Экономические факторы	2	1	-1	-2
Социальные факторы	3	3	+1	+9
Технологические факторы	2	3	+1	+6

Таким образом, на организацию наибольшее влияние оказывают социальные факторы, это можно объяснить тем, что компания является клиенто-ориентированной; так же особое влияние оказывают технологические факторы, от них зависят технические возможности

Результат работы любой компании зависит от влияния факторов не только внешней среды, но мезосреды и внутренней среды.

К элементам мезосреды компании относятся абоненты услуг, конкуренты и подрядчики.

Конкуренция внутри отрасли связи на территории г. Благовещенска очень высокая, некоторые компании предоставляют свои услуги так же и на территории Амурской области (таблица 6).

Таблица 6 – Конкуренты ПАО «Ростелеком» на территории Амурской области

Наименование конкурента	Предоставляемые услуги	Территориальное расположение
ООО «Телевокс»	Интернет, телевидение	г. Благовещенск
GoodNet	Интернет, телевидение	г. Благовещенск, г. Свободный
ООО «Интер.Ком»	Интернет, телевидение	г. Благовещенск
Макрорегиональный филиал «Чита» Компании ТТК	Интернет, телевидение	г. Благовещенск, Амурская область
ПАО «МТС»	Интернет, телевидение	г. Благовещенск
ООО «Моя компьютерная сеть»	Интернет, телевидение	г. Благовещенск
ООО «Кабельные системы»	Интернет, телевидение	г. Благовещенск
ООО «Теледайн системс лимитед»	Телефония, интернет	г. Благовещенск, г. Белогорск
ООО «Амуртелеком»	Интернет	г. Благовещенск
ООО «Городок»	Интернет, телевидение	г. Благовещенск
ООО «Единая городская сеть»	Интернет	г. Благовещенск
ООО «Терион»	Интернет	г. Благовещенск, г. Белогорск

Как видно из таблицы у компании «Ростелеком» на территории Амурской области - 11 конкурентов, предоставляющих аналогичные услуги абонентам.

По итогам 2015 г. на территории Приамурья по предоставлению услуги интернета «Ростелеком» является абсолютным лидером (рисунок 4).

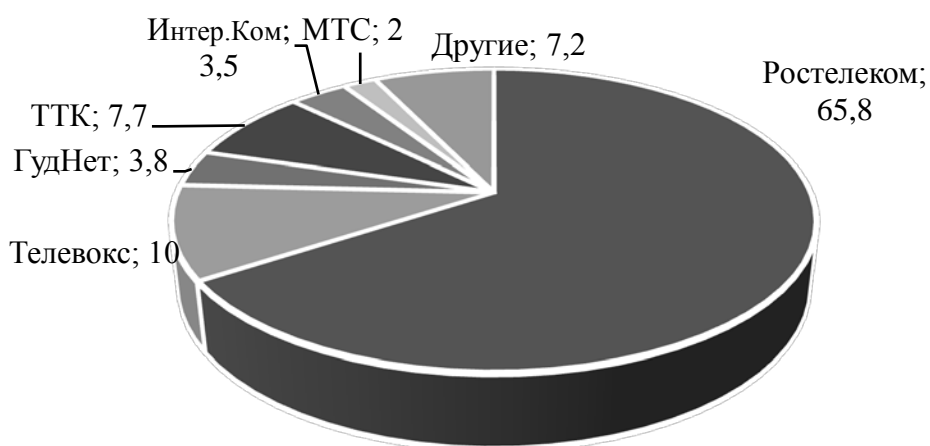


Рисунок 4 – Доля основных конкурентов на рынке услуг Интернет Амурской области, %

Однако существуют не только прямые конкуренты, но и конкуренты со стороны товаров-заменителей. Такими конкурентами выступают: ПАО «МТС», ПАО «ВымпелКом» (Билайн), ПАО «МегаФон», ООО «Скартел» (Yota); которые предоставляют услуги сотовой связи. Услуга сотовой связи удобна для использования, так как для нее не нужны провода, достаточно лишь находится в зоне действия сети своего оператора, абонент может пользоваться не только телефонией, но и интернетом, а так же просматривать видео. Все перечисленные конкуренты имеют свои представительства в г. Благовещенске, поэтому для абонентов не составляет проблемы выбрать наиболее привлекательного из них.

Угроза появления новых конкурентов очень мала, так как на рынке и так большое количество операторов, поэтому новой фирме будет очень сложно найти свою долю потребителей.

Подрядчиками для «Ростелекома» выступают различные фирмы, компания пользуется услугами рекламных фирм (печатная продукция, реклама на каналах, печать в газетах), а так же организации, осуществляющие монтажные работы (прокладывание кабеля) (таблица 7).

Таблица 7 – Подрядчики компании, расположенные в г. Благовещенске.

Вид услуги	Наименование фирмы
Полиграфические услуги	ООО «Макро-С Партнер»
	ООО «ИПК «Одеон»
Наружная реклама	ООО «Медиа сеть»
Теле-, радиовещание	ООО «Ректайм»
	Радио Дача / Европа +
	Русское радио
	ООО «Редакция телекомпании «Альфа-Канал»
	ФГУП Российская телевизионная и радиовещательная сеть
Печатные издания	ООО Издательский дом «Амурская правда»
	ООО Телепорт
Интернет ресурсы	ООО «Дубльгис»
	Информационное общество «Порт Амур»

Наибольшее влияние из факторов непосредственного воздействия на «Ростелеком» оказывают его абоненты, которые и формируют положение компании на рынке. Услуги компании доступны всему населению независимо от возраста, семейного положения и т.п. Абоненты отличаются друг от друга предпочтениями в услугах, так как компания предлагает широкий спектр телекоммуникационных услуг, то каждый абонент может выбрать наиболее привлекательный тариф для себя. Составим таблицу угроз и возможностей среды непосредственного воздействия (таблица 8).

Таблица 8 – Факторы непосредственного воздействия

Элемент мезосреды	Возможности	Угрозы
Абоненты	- Увеличение новых подключений на услуги компании	- Потеря существующих абонентов услуг
Конкуренты	- «Поглощение» конкурента	- Выход на рынок нового оператора услуг
	- Выгодные тарифы на услуги для населения	- Рост спроса населения на мобильную связь
		- Большое количество конкурентов
Подрядчики	- Контракты с подрядчиками	- Повышение цен на услуги подрядчика

Таким образом, перечислим все выявленные возможности «Ростелекома»:

- 1) изменения в законодательстве, улучшающих деятельность компаний связи;
- 2) предоставление российских телекоммуникационных услуг в КНР;
- 3) наличие более опытных сотрудников;
- 4) увеличение и удержание абонентов компании, за счет улучшения имиджа компании;
- 5) наличия временного спроса на услуги компании;
- 6) предоставление услуг в труднодоступные районы Амурской области;
- 7) улучшенная техническая возможность проведения кабеля;
- 8) увеличение новых подключений на услуги компании;
- 9) «поглощение» конкурента;
- 10) выгодные тарифы на услуги для населения;
- 11) долгосрочные контракты с подрядчиками.

И все выявленные угрозы внешней среды:

- 1) изменения в законодательстве, ухудшающих деятельность компаний связи;
- 2) запрет на проведения кабелей под землей/над землей в целях сохранения окружающей среды;
- 3) наличие сотрудников, не желающих учиться новым технологиям, работающих по «старому»;
- 4) появление новых конкурентов на рынке связи Амурской области;
- 5) увеличение стоимости закупочных материалов;
- 6) снижение спроса на услуги компании;
- 7) увеличение финансовых затрат на новые технологии;
- 8) рост спроса населения на мобильную связь;
- 9) большое количество конкурентов;
- 10) повышение цен на услуги подрядчика.

2.3 Анализ внутренней среды

Организационная структура Амурского филиала ПАО «Ростелеком» является линейно-функциональной. Это такая структура органов управления, в которой каждый орган специализирован на выполнении определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных или обеспечивающих функций (Приложение А). Организационная структура компании не соответствует требованиям подчинения менеджмента. У одного человека в подчинении может находиться не более 7 чел., сейчас же у директора компании в подчинении находится 13 чел. Технический директор имеет в подчинении 10 чел., что так же не соответствует принципам менеджмента.

В компании был принят «Кодекса корпоративного управления и Этического кодекса ПАО «Ростелеком». Он направлен, прежде всего, на совершенствование внутренних корпоративных процедур компании, регулирующих такие вопросы, как конфликт интересов, запрет на использование служебного положения и инсайдерской информации, порядок подготовки и раскрытия информации о результатах деятельности, и является очередным шагом компании в направлении совершенствования практики корпоративного управления ПАО «Ростелеком». Сотрудники принимают на себя обязательство работать честно и придерживаться в своей деятельности следующих принципов, лежащих в основе Этического кодекса компании:

- законность;
- добросовестность;
- открытость;
- конфиденциальность;
- вовлеченность.

В компании персонал состоит из трех категорий: рабочие, специалисты и руководители (таблица 9). Каждая категория имеет свой функционал. Руководители обеспечивают исполнение основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Специалисты выполняют ра-

боту, связанную с анализом деятельности компании, выполнением поручений своих руководителей. Рабочие составляют основную часть всего персонала в компании, они выполняют основные производственные функции.

Таблица 9 – Динамика численности персонала Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на конец соответствующего периода

Период	Руководители, чел.	Специалисты, чел.	Рабочие, чел.	Всего, чел.
2012 г.	114	567	737	1418
2013 г.	108	542	705	1355
2014 г.	100	320	727	1147
2015 г.	81	404	524	1009
2016 г.	78	458	485	1021

Наибольшее количество персонала за исследуемый период было в 2012 г. в количестве 1 418 чел., далее ежегодно их количество снижалось и достигло 1 021 чел. в 2016 г.

Таблица 10 – Динамика численности персонала

Персонал, чел.	Абсолютное отклонение, чел.				Относительное отклонение, %			
	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Весь персонал	-63	-208	-138	12	95,56	84,65	87,97	101,21
в т.ч.								
Руководители	-6	-8	-19	-3	94,74	92,59	81,00	96,30
Специалисты	-25	-222	84	54	95,59	59,04	126,25	113,43
Рабочие	-32	22	-203	-39	95,66	103,12	72,08	92,56

В целом численность персонала за исследуемые периоды снизилась на 397 чел., самое большое число выбыло специалистов в 2014 г. в численности 222 чел. в связи с централизацией функций в другие филиалы. Общей тенденции снижения или увеличения численности персонала в течение исследуемого периода не наблюдается.

На основе данных движения персонала (таблица 11) рассчитаны коэффициенты по прибытию и по выбытию.

Таблица 11 – Исходные данные к расчету показателей движения персонала

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4	5	6
Численность принятых, чел.	433	138	156	115	216

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6
Численность уволенных, чел.	145	201	364	253	212
Численность персонала, чел.	1418	1355	1147	1009	1212

Количество принятых в 2012 г. больше числа уволенных, однако до 2016 г. наблюдалась обратная тенденция, количество принятых на много уступало количеству уволенного персонала.

Таблица 12 – Показатели движения рабочей силы

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение, %		
					2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Коэффициент оборота по приему, %	10,0	12,5	10,7	19,4	2,5	-1,8	8,8	125,3	85,5	182,2
Коэффициент оборота по выбытию, %	14,5	29,1	23,5	19,1	14,6	-5,6	-4,4	200,7	80,7	81,4
Коэффициент общего оборота, %	24,5	41,6	34,1	38,5	17,1	-7,4	4,4	170,0	82,1	112,9
Коэффициент постоянства кадрового состава, %	77,8	66,7	72,3	52,3	-11,1	5,5	-19,9	85,8	108,3	72,4

Коэффициент общего оборота персонала не постоянен, его значение в исследуемый период колеблется от 24,5 % до 41,6 %. Так же и коэффициент оборота по приему не имеет постоянной тенденции. Ежегодно до 2015 г. повышался коэффициент оборота по выбытию, это влияние носит негативный характер, так как компания теряет специалистов, которые знают свою работу. В 2016 г. коэффициент выбытия и прибытия имеет примерно одинаковое значение 19,1 % и 19,4 %, что говорит о примерно одинаковом количестве уволенных и принятых на работу. За весь исследуемый период коэффициент постоянства кадрового состава выше 50 %, а именно в последний год состав-

ляет 52,3 %. Производительность труда персонала выражается в двух показателях: выработка и трудоемкость.

Таблица 13 – Показатели производительности труда

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выработка тыс.руб./чел.	1113,06	1173,73	1304,01	1460,30
Трудоемкость чел./тыс.руб.	0,0009	0,0009	0,0008	0,0007

С 2014 г. наблюдается увеличение выработки продукции, это может являться фактом оптимизации использования кадров компании, так как численность персонала ежегодно снижается, а выработка растет. Трудоемкость персонала практически не изменяется, то есть можно сделать вывод, что сложность работ по оказанию услуг населению не высокая, однако производительность в 2015 г. выше, чем в 2016 г., соответственно производительность труда была выше.

Таким образом, из анализа динамики и производительности персонала компании можно выделить следующие сильные стороны: большое количество сотрудников, охватывающих все направления деятельности компании; четкое разделение на руководящий и рабочий персонал; большое количество постоянных сотрудников. Слабые стороны: тенденция роста количества уволенного персонала; снижение количества постоянного персонала; большое количество сотрудников в подчинении у одного руководителя; снижение трудоемкости.

К одному из элементов производства компании относится продажа услуг. Существует общая схема подключения услуг клиентам (рисунок 5).



Рисунок 5 – Схема подключения услуг абонентам

У абонента есть возможность оставить заявку на подключение услуг пятью способами.

1) Входящий телемаркетинг – потенциальный клиента сам звонит и оставляет заявку.

2) Исходящий телемаркетинг – сотрудники компании обзванивают своих уже подключенных клиентов и предлагают им подключить дополнительные услуги или сменить их тарифы.

3) ЦПО (Центр продаж и обслуживания) – потенциальный клиент приходит в офис продаж и разговаривает непосредственно с сотрудником тет-а-тет и договаривается о подключении.

4) Группа активных продаж – агенты компании обходят адреса (квартиры) и предлагают услуги.

5) Веб-сайт: <https://amur.rt.ru/>, где потенциальный клиент самостоятельно оставляет заявку.

В заявке заполняются информация о клиенте: ФИО, адрес проживания, телефон, какие услуги хочет подключить и по каким тарифам и т.п. так же, на этом этапе проверяется техническая возможность компании в том районе, где живет клиент. Если технических возможностей нет, то компании приходится отказывать в подключении, но это происходит редко, так как в г. Благовещенске около 70-80 % территории заполнено оптикой компании ПАО «Ростелеком».

Подключение услуг связи по оптике позволяет клиентам компании получить принципиально новые тарифы и сервисы. Основным преимуществом волоконно-оптических линий является высокая пропускная способность и стабильность услуг связи. Скорость доступа в интернет по оптическим сетям MetroEthernet составляет до 100 Мбит/с.

После оформления заявки группа поддержки продаж доводит ее до установки: уточняют детали, назначают дату и время. На последнем этапе подключения услуги группа инсталляторов выезжают на указанное место и устанавливают все необходимое оборудование.

Подключение осуществляется по новой технологии – FTTH (оптика). FTTH – Fiber To The Home – доведение волокна до квартиры позволяет увеличить пропускную способность сети до 1 Гбит/с, обеспечивает высокое качество передачи видеосигнала с предоставлением новых сервисов. Особенностью технологии является 100 % оптический канал от АТС до квартиры или офиса конкретного клиента, что позволяет повысить качество передачи сигнала (голоса, данных, видео) и в десятки раз увеличить скорость передачи данных. Оптоволоконный кабель устойчив к электромагнитным воздействиям, не является источником электромагнитных волн, защищен от несанкционированного доступа.

Несмотря на то, что компания предоставляет услуги по оптике, существуют подключения устройств по старой технологии – DSL. DSL (Digital Subscriber Line – цифровая абонентская линия) – это технология, обеспечивающая доступ в сеть интернет по обычной телефонной линии. При этом имеется возможность пользоваться телефонными услугами одновременно с обменом данными. Скорость передачи данных достигает до 8 Мбит/сек.

Причины, по которым люди подключены по технологии DSL:

- нет технической возможности для современной технологии;
- абонента устраивает старое подключение;
- абонент не желает подключать новую технологию из-за смены проводов, которые будут находиться на видном месте.

«Ростелеком» обслуживает две технологии, однако подключения по технологии DSL имеют намного меньшую скорость, что является слабой стороной производственного среза. К сильным сторонам можно отнести: технология FTTH при подключении услуг; наличие собственного магистрального ресурса; много способов для населения подать заявку на подключение. К слабой стороне можно отнести: подключения по технологии DSL.

На основе бухгалтерского баланса Амурского филиала ПАО «Ростелеком» за период 2012-2016 гг. проанализированы его динамика и структура.

Таблица 13 – Динамика и структура основного капитала Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Показатели	2012 г., тыс. руб	2013 г., тыс. руб	2014 г., тыс. руб	2015 г., тыс. руб	2016 г., тыс. руб
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Основные средства	2 961 336	2 792 494	2 911 635	2 724 169	2 847 408
в том числе:					
основные средства в эксплуатации	2 950 412	2 760 652	2 694 643	2 611 920	2 754 407
капитальные вложения	10 924	31 841	216 992	112 249	93 002
Доходные вложения в материальные ценности	-	109 509	64 894	54 514	76 306
Прочие внеоборотные активы	1 448	32 180	31 064	30 623	26 147
в том числе:					
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1 301	6 146	5 257	3 850	4 139
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	54	2	550	2 737	3 154
в том числе:					
покупатели и заказчики	-	-	550	1 737	2 142
авансы выданные	-	2	-	-	-
прочее	93	26 031	25 257	24 036	18 854
Итого по разделу	2 962 784	2 934 182	3 007 592	2 809 306	2 968 715

По данным таблицы 13 можно сделать следующие выводы, стоимость внеоборотных активов в течение исследуемого периода изменялась, максимально значение было в 2014 г. – 3 008 млн. руб., к 2016 г. стоимость составила 2 969 млн. руб.

Таблица 14 – Вертикальный анализ основных средств

Показатели	2012 г., %	2013 г., %	2014 г., %	2015 г., %	2016 г., %
1	2	3	4	5	6
Основные средства	99,95	95,17	96,81	96,97	95,91
в том числе:					
основные средства в эксплуатации	99,63	98,86	92,55	95,88	96,73
капитальные вложения	0,37	1,14	7,45	4,12	3,27

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6
Доходные вложения в материальные ценности	0,00	3,73	2,16	1,94	2,57
Прочие внеоборотные активы	0,05	1,10	1,03	1,09	0,88
в том числе:					
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	89,85	19,10	16,92	12,57	15,83
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	3,73	0,01	1,77	8,94	12,06
прочее	6,42	80,89	81,31	78,49	72,11

Наибольшую долю занимают основные средства в эксплуатации, причем их количество не постоянно (таблица 14). Наименьшую часть основных средств составляют прочие необоротные активы, их доля не превышает 1,1 %.

Таблица 15 – Горизонтальный анализ основных средств

Показатели	2013 г., тыс. руб	2014 г., тыс. руб	2015 г., тыс. руб	2016 г., тыс. руб
Основные средства	-168 842	119 141	-187 466	123 239
в том числе:				
основные средства в эксплуатации	-189 760	-66 009	-82 723	142 487
капитальные вложения	20 917	185 151	-104 743	-19 248
Доходные вложения в материальные ценности	0	-44 615	-10 380	21 792
Прочие внеоборотные активы	30 732	-1 116	-441	-4 476
в том числе:	0	0	0	0
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	4 845	-889	-1 407	289
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	-52	548	2 187	417
прочее	25 938	-774	-1 221	-5 182
Итого по разделу	-28 602	73 410	-198 286	159 409

В динамике основных средств имеют отрицательное движение в 2013 и 2015 годы, за исключением 2014 г. (основные средства увеличились на 73 410 тыс. руб.), а в 2016 г. на 159 409 тыс. руб. наибольшее снижение было в 2015 г. и составило 198 286 тыс. руб. (таблица 15).

На основании баланса компании ПАО «Ростелеком» Амурского филиала рассчитаны показатели оценки эффективности использования основных средств.

Таблица 16 – Показатели оценки эффективности использования основного капитала

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Фондоотдача, %	56,06	54,59	53,39	55,76
Фондоёмкость, %	178,37	183,19	187,29	179,35
Фондовооруженность, тыс.руб./чел	2176,00	2590,14	2882,51	2829,59
Рентабельность, %	8,03	3,54	5,98	5,95

Таблица 17 – Показатели динамики эффективности использования основного капитала

Показатели	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение, %		
	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Фондоотдача, %	-1,47	-1,20	2,36	97,37	97,81	104,43
Фондоёмкость, %	4,82	4,10	-7,94	102,70	102,24	95,76
Фондовооруженность, тыс.руб./чел	414,13	292,37	-52,92	119,03	111,29	98,16
Рентабельность, %	-4,49	2,45	-0,03	44,04	169,15	99,49

Снижение эффективности использования наблюдалось с 2013 г.; т.е. на 1 руб. стоимости основного капитала предоставление услуг составило 56,06 % в 2013 г., 55,59 % в 2014 г., 53,39 % в 2015 г., в 2015 г. произошло увеличение эффективности использования основных средств на 2,36 %.

С 2013 г. до 2016 г. происходило увеличение фондоёмкости основных средств, что свидетельствует об увеличении необходимой суммы основных фондов для получения 1 руб. продукции. В целом снижение фондоотдачи и рост фондоёмкости продукции до 2015 г. – это результат ухудшения использования основных средств.

Рост фондовооруженности в 2013-2015 годы приводит к снижению фондоотдачи и вызывает потребность в дополнительных капитальных вложениях, в данном случае фондовооруженность за 3 г. увеличилась на 706,5 тыс. руб./чел. Рентабельность продаж в 2014 г. снизилась на 4,49 %, а в 2015 г. увеличилась на 2,45 %. Следовательно, увеличилась величина прибыли, приходящаяся на 1 руб. стоимости основных фондов.

Таблица 18 – Динамика и структура оборотных средств ПАО «Ростелеком»

Показатели	2012 г., тыс. руб	2013 г., тыс. руб	2014 г., тыс. руб	2015 г., тыс. руб	2016 г., тыс. руб
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	86 175	55 357	44 850	45 091	60 049
в том числе:					
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	86 025	55 357	40 185	23 739	51 327
готовая продукция и товары для перепродажи	150	-	4665	21 352	8 722
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1 931	6 988	18678	6 122	8 430
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	190 346	184 324	236772	239 025	212 617
в том числе:					
покупатели и заказчики	165 321	164 981	211223	220 791	190 579
авансы выданные	10 894	5 517	2 173	3 350	5 484
прочие дебиторы	14 131	13 826	23376	14 883	16 554
Денежные средства и денежные эквиваленты	3 854	2 598	2 170	-	-
в том числе:					
касса	1 363	1 245	758	-	-
расчетные счета	2 491	641	-	-	-
прочие денежные средства	-	713	1 413	-	-
Прочие оборотные активы	78	50	19	33	45
Итого по разделу	282 384	249 317	302489	290 271	281 140

Сумма оборотных средств компании не имеет однородной динамики и ежегодно, то увеличивается, то снижается.

Таблица 19 – Вертикальный анализ оборотных средств

Показатели	2012 г., %	2013 г., %	2014 г., %	2015 г., %	2016 г., %
1	2	3	4	5	6
Запасы	30,52	22,20	14,83	15,53	21,36
в том числе:					

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	99,83	100,00	89,60	52,65	85,47
готовая продукция и товары для перепродажи	0,17	-	10,40	47,35	14,53
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,68	2,80	6,17	2,11	3,00
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	67,41	73,93	78,27	82,35	75,63
в том числе:					
покупатели и заказчики	86,85	89,51	89,21	92,37	89,64
авансы выданные	5,72	2,99	0,92	1,40	2,58
прочие дебиторы	7,42	7,50	9,87	6,23	7,79
Денежные средства и денежные эквиваленты	1,36	1,04	0,72	-	-
в том числе:					
касса	35,37	47,92	34,93	-	-
расчетные счета	64,63	24,67	-	-	-
прочие денежные средства	-	27,44	65,12	-	-
Прочие оборотные активы	0,03	0,02	0,01	0,01	0,02

Наибольшую долю в оборотных средствах компании занимает дебиторская задолженность, ее доля занимает от 56 % до 83 % за исследуемый период. Наименьшая доля состоит из прочих оборотных активов.

Таблица 20 – Горизонтальный анализ оборотных средств

Показатели	2013 г., тыс. руб	2014 г., тыс. руб	2015 г., тыс. руб	2016 г., тыс. руб
1	2	3	4	5
Запасы	-30 818	-10 507	241	14 958
в том числе:				
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	-30 668	-15 172	-16 446	27 588
готовая продукция и товары для перепродажи	-	-	16 687	-12 630
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	5 057	11 690	-12 556	2 308
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	-6 022	52 448	2 253	-26 409
в том числе:				

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5
покупатели и заказчики	-340	46 242	9 568	-30 212
авансы выданные	-5 377	-3 344	1 177	2 134
прочие дебиторы	-305	9 550	-8 493	1 671
Денежные средства и денежные эквиваленты	-1 256	-428	-	-
в том числе:	0	0	-	-
касса	-118	-487	-	-
расчетные счета	-1 850	-	-	-
прочие денежные средства	-	700	-	-
Прочие оборотные активы	-28	-31	14	12
Итого по разделу	-30 818	-10 507	241	14 958

Можно выделить следующие сильные стороны: наличие собственных средств; слабые стороны компании: снижение количества основных средств.

На основе баланса можно рассчитана эффективность использования оборотных средств на предприятии за исследуемый период.

Таблица 21 – Показатели эффективности использования оборотных средств

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент оборачиваемости, обороты	6,22	5,88	5,24	5,64
Оборачиваемость оборотных средств, дни	57,90	61,24	68,71	63,85
Коэффициент загрузки средств в обороте, %	16,08	17,01	19,09	17,74
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты	8,82	7,70	6,53	7,13
Срок оборота дебиторской задолженности, дни	40,80	46,74	55,15	50,47
Коэффициент оборачиваемости запасов, обороты	23,36	32,37	34,53	30,64
Срок оборота запасов, дни	15,41	11,12	10,43	11,75
Рентабельность оборотного капитала, %	89,06	38,08	58,70	60,18

Снижение коэффициента оборачиваемости с 6,22 в 2013 г. до 5,24 в 2015 г. свидетельствует об ухудшении эффективного использования оборотных активов, так как чем больше оборотов совершают средства за год, тем меньше выручки получит компания.

Таблица 22 – Показатели динамики коэффициентов эффективности использования оборотных средств

Показатели	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение, %		
	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Коэффициент оборачиваемости, обороты	-0,34	-0,64	0,40	94,54	89,14	107,61
Оборачиваемость оборотных средств, дни	3,35	7,46	-4,86	105,78	112,19	92,93
Коэффициент загрузки средств в обороте	0,93	2,07	-1,35	105,78	112,19	92,93
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты	-1,12	-1,18	0,61	87,29	84,75	109,28
Срок оборота дебиторской задолженности, дни	5,94	8,41	-4,68	114,56	118,00	91,51
Коэффициент оборачиваемости запасов, обороты	9,01	2,16	-3,89	138,57	106,68	88,73
Срок оборота запасов, дни	-4,29	-0,70	1,32	72,17	93,74	112,70
Рентабельность оборотного капитала, %	-50,98	20,62	1,48	42,76	154,15	102,52

Коэффициенты оборачиваемости дебиторской задолженности и запасов так же имеют отрицательную динамику. Однако, в 2016 г. оборотные средства использовались эффективно, об этом говорит повышение коэффициента оборачиваемости на 0,40 об., и снижение количества оборотов до 64 дней. Данное снижение говорит об ухудшении использования оборотных средств компании, рентабельность оборотного капитала имеет скачкообразное движение в 2014 г. снизилась на 50,89 % и в 2015 г. увеличилась на 20,62 % и в последний год увеличилась незначительно на 1,48 %.

Таблица 23 – Показатели для расчета точки безубыточности по услуге Интернет 2012-2016 годы

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4	5	6
Постоянные затраты, тыс. руб.	644467,5	630115,8	639800,8	616697,7	616951,2
Переменные затраты, тыс.	186461,88	183775,16	180212,92	179918,6	177757,16

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6
руб.					
Объем продаж, тыс. руб.	1 567 999	1 653 008	1 621 767	1 552 902	1 610 819
Чистая прибыль, тыс. руб.	304 823	236 760	105 055	173 964	205 151
Доля абонентов интернета в общей абонентской базе	0,40	0,42	0,43	0,45	0,46
Объем продаж от услуги интернета, тыс. руб.	620 745	686 858	700 526	695 578	740 814

В таблице 23 представлены данные для прогнозного расчета точки безубыточности в п. 3.3 Оценка альтернативных стратегий и выбор конкурентной стратегии. Затраты на услугу Интернет и чистая прибыль за период 2012-2016 г. снизились, объем продаж и доля услуги на рынке увеличились.

Таблица 24 – Показатели для расчета точки безубыточности 2012-2016 годы по всем услугам

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Постоянные затраты, тыс. руб.	644467,5	630115,8	639800,8	616697,7	616951,2
Переменные затраты, тыс. руб.	186461,88	183775,16	180212,92	179918,60	177757,16
Объем продаж, тыс. руб.	1 567 999	1 653 008	1 621 767	1 552 902	1 610 819
Чистая прибыль, тыс. руб.	304 823	236 760	105 055	173 964	205 151
Доля абонентов пакета в общей абонентской базе	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Объем продаж от пакета, тыс. руб.	235 200	247 951	243 265	232 935	241 623

Объем продаж за период 2012-2016 годы вырос не сильно при том, что доля абонентов не изменилась, а затраты снизились.

Можно выделить следующие сильные стороны: наличие собственных средств; повышение эффективности использования основных и оборотных средств в последний год; слабые стороны компании: неэффективное использование основных и оборотных средств компании в предшествующие периоды; филиал не является самостоятельным юридическим лицом; нет положительной динамики рентабельности капитала.

Маркетинговыми исследованиями в компании Амурский филиал ПАО «Ростелеком» в г. Благовещенке занимается группа маркетинга, которая вы-

полняет следующие основные задачи:

- 1) планирование и анализ показателей деятельности по массовому сегменту;
- 2) реализация продуктовой и тарифной политики;
- 3) реализация контентной политики;
- 4) реализация комплекса маркетинговых коммуникаций.

Конкурентный анализ компании выполняет подрядчик ИКС Консалтинг, он предоставляет данные о компаниях, занимающихся подобными видами услуг, как и «Ростелеком». Данный анализ является конфиденциальной информацией и не предоставляется для внешнего использования.

Мониторинг ценовой политики, проводимый ежемесячно позволяет сравнивать стоимость услуг «Ростелекома» и конкурентов.

Таблица 25 – Пример мониторинга цен конкурентов

Скорость на тарифе, Мбит/с	Стоимость услуг, руб./мес.									
	Ростелеком	Телевокс	ГудНет	Интерком	ТТК-Чита	МТС	Моя компьютерная сеть	Кабельные системы	Городок	Терион
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 024								400		
2 048							400			
3 072				500						
5 120	500			700				600		
6 144	1100									
8 192					550					
10 240			650	500			600			
14 336										
15 360					700	500				
20 480	600		850	700	450		700		599	690
25 600					900	700		700		
30 720	800	690	1000	1 000			1 000			
35 840			1 250					1 000		
40 960		990			1500	1 000			999	990
51 200			1 500	1 500		500	1 500			
61 440	1 000								1499	1490
66 560								1 500		

Продолжение таблицы 25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
76 800	1 100									
81 920		1490								
87 040								2 000		
	Интернет + ТВ									
Стои- мость, руб./месс.	650	690	650	800	750	650	400	400	599	690
Кол-во кана- лов	120	135	30	185	101	129	60	20	88	146

Как показывает таблица 25, компания предлагает разные тарифы на разных скоростях, некоторые тарифы являются более выгодными, чем у других компаний.

Проанализируем динамику количества имеющихся подключений по услугам компании ПАО «Ростелеком».

Таблица 26 – Количество абонентов на услугах компании

Вид услуги	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Телефония, чел.	68 817	61 138	52 517	42 134	35 750
Телевидение, чел.	31 659	36 166	38 542	43 430	50 012
Интернет, чел.	65 843	69 175	69 243	69 421	73 027
Всего подключений, ед.	166 319	166 478	160 302	154 986	158 789
Доля компании на рынке, %	66,98	67,75	68,12	68,35	68,36

Наибольшее количество абонентов у компании ПАО «Ростелеком» Амурский филиал по услуге Интернет, и это количество ежегодно растет.

Таблица 27 – Показатели движения количества подключений на услуги

Вид услуги	Абсолютное отклонение				Относительное отклонение, %			
	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Телефония	-576	-256	-968	-1 035	99,16	99,62	98,58	98,46
Телевидение	3 483	1 923	637	1 724	111,00	105,47	101,72	104,57
Интернет	2 405	2 157	-526	590	103,65	103,16	99,25	100,84
Всего подклю- чений	5 312	3 824	-331	753	103,19	102,23	99,81	100,43
Доля компании на рынке, %	0,77	0,37	0,23	0,01	101,15	100,55	100,34	100,01

Явно прослеживается отрицательная динамика по услуге Телефония, количество абонентов по данной услуге значительно сократилось. По услуге Телевидения динамика абонентской базы положительная в течение всего исследуемого периода.

Таблица 28 – Движение абонентов 2012-2016 годы по услуге интернет

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Абонентская база по услуге интернет, чел.	65 843	69 175	69 243	69 421	73 027
Количество новых подключений по услуге интернет, чел.	17548	14361	13435	13336	12973
Доля новых абонентов, %	26,65	20,76	19,40	19,21	17,76
Количество абонентов, отключивших услуги, чел.	8768	11029	13367	13157	9367
Доля отключенных абонентов, %	13,32	15,94	19,31	18,95	12,83

Доля компании на рынке ежегодно увеличивается, это может быть вызвано ростом числа подключений на услуги телевидения и интернета. Наибольшей популярностью пользуется услуга телевидения, по ней наблюдается быстрый рост в течение пяти исследуемых лет. Происходит снижение количества подключений по услуге телефонии, тенденция снижения на протяжении всего периода. Количество новых абонентов по услуге снижается ежегодно, а количество оттока увеличивалось до 2015 г., а в 2016 г. снизилось, что оказывает положительную динамику. Доля новых подключений за пять лет снизилась от 26 до 17 %, а оттока с 13 до 12 %.

Сильные стороны маркетинга компании: ежемесячный мониторинг ценовой политики конкурентов; высокая доля компании на рынке; предоставление всего спектра телекоммуникационных услуг, рост подключений на услуги телевидения; слабые стороны: самый высокий тариф на услуги телевидения, отрицательная динамика количества абонентов по услуге телефонии, снижение количества абонентов по услуге доступа в интернет.

Используем метод экспертных оценок для выделения наиболее значимых факторов внутренней среды (таблица 29). Эксперт расставлял оценки от 1 до 5, где 5 наивысший бал, 1 – наименьший.

Таблица 29 – Экспертная оценка сильных сторон

Сильная сторона	Вес	Руководитель группы клиентского опыта и обслуживания	Средневзвешенная оценка
1) большое количество сотрудников, охватывающих все направления деятельности компании;	0,09	4	0,36
2) четкое разделение на руководящий и рабочий персонал;	0,1	5	0,5
3) большое количество постоянных сотрудников;	0,1	5	0,5
5) технология ФТТН при подключении слуг;	0,08	5	0,4
6) наличие собственного магистрального ресурса;	0,07	5	0,35
7) много способов для населения подать заявку на подключение;	0,07	3	0,21
8) наличие собственных средств;	0,1	5	0,5
9) повышение эффективности использования основных и оборотных средств в последний год;	0,11	5	0,55
10) ежемесячный мониторинг ценовой политики конкурентов;	0,07	5	0,35
11) высокая доля компании на рынке;	0,07	5	0,35
12) предоставление всего спектра телекоммуникационных услуг;	0,05	4	0,2
13) рост подключений на услуги телевидения.	0,09	5	0,45
Итого	1	-	-

Аналогичным образом выделим наиболее значимые угрозы (таблица 30).

Таблица 30 – Экспертная оценка слабых сторон

Сильная сторона	Вес	Руководитель группы клиентского опыта и обслуживания	Средневзвешенная оценка
1	2	3	4
1) тенденция роста количества уволенного персонала;	0,12	4	0,48
3) большое количество сотрудников в подчинении у одного руководителя;	0,08	1	0,08
4) снижение трудоемкости;	0,11	4	0,44
5) неэффективное использование основных и оборотных средств компании в предшествующие периоды;	0,1	5	0,5
6) филиал не является самостоятельным юридическим лицом;	0,09	3	0,27
7) нет положительной динамики рентабельности капитала;	0,11	4	0,44

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4
8) подключения по технологии DSL	0,09	5	0,45
9) самый высокий тариф на услуги телевидения;	0,1	4	0,4
10) отрицательная динамика количества абонентов по услуге телефонии;	0,09	4	0,36
11) снижение количества абонентов по услуге доступа в интернет.	0,11	5	0,55
Итого	1	-	-

Для выделения среднерыночного состояния компании проведем SNW-анализ.

SNW- анализ это анализ слабых и сильных сторон организации, оценивается внутренняя среда по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона).

Таблица 31 – SNW-анализ

№	Наименование стратегических позиций	Качественная оценка позиций		
		S (сильные)	N (нейтральные)	W (слабые)
1	Стратегия организации	+		
2	Организационная структура			+
3	Общее финансовое положение			+
4	Доля рынка и конкурентоспособность продукции компании		+	
5	Информационные технологии	+		
6	Способность реализации услуг на рынке		+	
7	Состояние системы маркетинга	+		
8	Качество услуг		+	
9	Качества персонала		+	
10	Имидж компании		+	
11	Репутация на рынке	+		
12	Репутация компании как работодателя	+		
13	Отношения с органами власти	+		
14	Корпоративная культура		+	
15	Инновационность компании	+		

По результатам таблицы 31 можно сделать вывод о том, что компания имеет сильные оценки по следующим позициям: стратегия организации, доля рынка и конкурентоспособность продукции компании, информационные технологии, состояние системы маркетинга, качество услуг, репутация ком-

пании как работодателя и на рынке, отношение с органами власти и инновационность. Слабой позицией является: организационная структура, общее финансовое положение.

В завершении анализа перечислим выявленные сильные и слабые стороны компании. Сильные стороны:

- 1) четкое разделение на руководящий и рабочий персонал;
- 2) большое количество постоянных сотрудников;
- 3) хороший процент постоянного состава персонала;
- 4) наличие собственных средств;
- 5) повышение эффективности использования основных и оборотных средств в последний год;
- б) рост подключений на услуги телевидения.

Слабые стороны:

- 1) тенденция роста количества уволенного персонала;
- 2) снижение трудоемкости;
- 3) неэффективное использование основных и оборотных средств компании в предшествующие периоды;
- 4) нет положительной динамики рентабельности капитала;
- 5) подключения по технологии DSL;
- б) снижение количества абонентов по услуге доступа в интернет.

2.4 Матрицы возможностей и угроз, матрица SWOT-анализа

В результате проведенного анализа внешней и внутренней среды, где были выделены сильные и слабые стороны компании ПАО «Ростелеком» Амурский филиал, составим таблицу SWOT-анализа, где опишем действия компании.

В первую очередь необходимо составить матрицы возможностей и угроз, чтобы выбрать какие из выделенных возможностей и угроз необходимо рассматривать далее в анализе.

Таблица 32 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	увеличение и удержание абонентов компании, за счет улучшения имиджа компании	наличие более опытных сотрудников наличия временного спроса на услуги компании	предоставление услуг в труднодоступные районы Амурской области
	улучшенная техническая возможность проведения кабеля	увеличение новых подключений на услуги компании	
	выгодные тарифы на услуги для населения	долгосрочные контракты с подрядчиками	
Средняя	изменения в законодательстве, улучшающих деятельность компаний связи	-	-
Низкая	предоставление российских телекоммуникационных услуг в КНР	«поглощение» конкурента	-

Наибольшее значение для организации имеют следующие возможности:

- а) увеличение и удержание абонентов компании, за счет улучшения имиджа компании;
- б) улучшенная техническая возможность проведения кабеля;
- в) выгодные тарифы на услуги для населения;
- г) наличие более опытных сотрудников;
- д) наличия временного спроса на услуги компании;
- е) долгосрочные контракты с подрядчиками;
- ж) изменения в законодательстве, улучшающих деятельность компаний связи.

Из десяти выделенных возможностей семь имеют сильное влияние на деятельность организации.

Таблица 33 –Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	рост спроса населения на мобильную связь	-	наличие сотрудников, не желающих учиться новым технологиям, работающих по «старому»	запрет на проведения кабелей под землей/над землей в целях сохранения окружающей среды
			увеличение финансовых затрат на новые технологии	
			большое количество конкурентов	
Средняя	снижение спроса на услуги компании	изменения в законодательстве, ухудшающих деятельность компаний связи	-	увеличение финансовых затрат на закупку материалов
				повышение цен на услуги подрядчика
Низкая	-	-	появление новых конкурентов на рынке связи Амурской области	-

Очень большую опасность для компании представляют следующие угрозы:

- а) рост спроса населения на мобильную связь;
- б) снижение спроса на услуги компании;
- в) наличие сотрудников, не желающих учиться новым технологиям, работающих по «старому»;
- г) увеличение финансовых затрат на новые технологии;
- д) большое количество конкурентов;
- е) изменения в законодательстве, ухудшающих деятельность компаний связи.

В двух матрицах расположены возможности и угрозы для компании по силе их влияния и возможных последствиях, далее в анализе будут использоваться только те факторы, которые оказывают наибольшее влияние. Пере-

числим возможности и угрозы, слабые и сильные стороны компании, выделенные в результате (таблицы 34).

Таблица 34 – SWOT-анализ

<p>Сильны стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) четкое разделение на руководящий и рабочий персонал; 2) большое количество постоянных сотрудников; 3) хороший процент постоянного состава персонала; 4) наличие собственных средств; 5) повышение эффективности использования основных и оборотных средств в последний год; 6) рост подключений на услуги телевидения. 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) тенденция роста количества уволенного персонала; 2) снижение трудоемкости; 3) неэффективное использование основных и оборотных средств компании в предшествующие периоды; 4) нет положительной динамики рентабельности капитала; 5) подключения по технологии DSL 6) снижение количества абонентов по услуге доступа в интернет.
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) увеличение и удержание абонентов компании, за счет улучшения имиджа компании; 2) улучшенная техническая возможность проведения кабеля; 3) выгодные тарифы на услуги для населения; 4) наличие более опытных сотрудников; 5) наличие временного спроса на услуги компании; 6) увеличение новых подключений на услуги компании; 7) долгосрочные контракты с подрядчиками; 8) изменения в законодательстве, улучшающих деятельность компаний связи. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) рост спроса населения на мобильную связь; 2) снижение спроса на услуги компании; 3) изменения в законодательстве, ухудшающих деятельность компаний связи; 4) наличие сотрудников, не желающих учиться новым технологиям, работающих по «старому»; 5) увеличение финансовых затрат на новые технологии; 6) большое количество конкурентов.

В результате проведенного анализа удалось выявить по шесть сильных и слабых сторон компании, шесть возможностей и пять угроз. Разработаем действия, которые необходимо предпринять компании для развития.

Таблица 35 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
1	2	3
	<ol style="list-style-type: none"> 1) увеличение и удержание абонентов компании, за счет улучшения имиджа компании; 2) улучшенная техническая возможность проведения кабеля; 	<ol style="list-style-type: none"> 1) рост спроса населения на мобильную связь; 2) снижение спроса на услуги компании; 3) изменения в законодательстве, ухудшающих

1	2	3
	3) выгодные тарифы на услуги для населения; 4) наличие более опытных сотрудников; 5) наличия временного спроса на услуги компании; 6) увеличение новых подключений на услуги компании; 7) долгосрочные контракты с подрядчиками; 8) изменения в законодательстве, улучшающих деятельность компаний связи.	деятельность компаний связи; 4) наличие сотрудников, не желающих учиться новым технологиям, работающих по «старому»; 5) увеличение финансовых затрат на новые технологии; 6) большое количество конкурентов.
Сильные стороны 1) четкое разделение на руководящий и рабочий персонал; 2) большое количество постоянных сотрудников; 3) хороший процент постоянного состава персонала; 4) наличие собственных средств; 5) повышение эффективности использования основных и оборотных средств в последний год; 6) рост подключений на услуги телевидения.	6.1 Проведение акций, чтобы абоненты могли испытать новые услуги и в будущем подключить их, используя в акции весь спектр телекоммуникационных услуг для увеличения и удержания абонентов; 4.2 Оказывать услуги на высоких скоростях для населения труднодоступных территорий, используя подключения по технологии ФТТН; 6.3 Предлагать абонентам пакеты услуг по сниженным ценам, предоставляя весь спектр телекоммуникационных услуг для увеличения новых подключений; 4.7 Заключать долгосрочные контракты с подрядчиками, сделав акцент на самостоятельном распоряжении филиалом выделенных средств.	5.2 Удержать спрос на услуги компании за счет информирования абонентов о новой технологии подключения на высоких скоростях; 5.6 Поддерживать свои позиции лидирующего оператора, чтобы не позволить выйти на рынок новому оператору связи; 5.3 Своевременно обслуживать свои имеющиеся магистральные сети, в избегании нового строительства для сохранения окружающей среды.
Слабые стороны 1) тенденция роста количества уволенного персонала; 2) снижение трудоемкости; неэффективное использование основных и оборотных средств компании в предшествующие периоды; 3) нет положительной	3.7 Долгосрочные контракты с подрядчиками могут быть не подписаны из-за неэффективного использования основных и оборотных средств компании; 1.4 Рост количество уволенного персонала может привести к снижению числа опытных сотрудников; 5.2 Абоненты могут оказаться от услуг компании из-за устаревшей технологии DSL,	3.5 Увеличение затрат и неэффективное использование основных и оборотных средств компании может привести к вынужденному повышению цен на услуги; 5.3 Со временем может снизиться качество услуг, если на территории проведена технология DSL, и введен запрет на

1	2	3
4) динамики рентабельности капитала; 5) подключения по технологии DSL; 6) снижение количества абонентов по услуге доступа в интернет.	проведенной в их доме; 6.1 Абоненты могут отключать услуги из-за отсутствия акционных предложений.	проведение кабеля в целях сохранения окружающей среды; 3.2 Рост спроса на мобильную связь снижает спрос на услуги компании; 6.6 Снижение доли рынка по услуге интернет, в связи с большим количеством конкурентов.

Действия, которые попали в поле СИВ, рекомендуем рассматривать при разработке стратегии компании для получения отдачи от возможностей, используя сильные стороны. Действия поля СЛВ должны использоваться для разработки стратегии, чтобы использовать возможности для преодоления слабых сторон компании. Действия, перечисленные в поле СИУ, предполагают в стратегии использование сильных сторон для устранения угрозы. Для действия поля СЛУ организация должна разработать такую стратегию, чтобы избавиться от слабостей и устранить угрозы.

2.5 Анализ конкурентных преимуществ компании

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды представим конкурентные преимущества «Ростелекома» среди других крупных операторов связи (таблица 36).

Таблица 36 – Конкурентные преимущества

Виды конкурентных преимуществ	Наименование оператора					
	ПАО «Ростелеком»	ООО «Телевокс»	GoodNet	ООО «Интер.Ком»	Макрорегиональный филиал «Чита» Компании ТТК	ПАО «МТС»
1	2	3	4	5	6	7
Конкурентные преимущества, основанные на географическом факторе	Вся территория Амурской области	Только г. Благовещенск	г. Благовещенск, г. Свободный	Только г. Благовещенск	Вся территория Амурской области	Только г. Благовещенск

1	2	3	4	5	6	7
Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах	Большая доля рынка, слабая сезонность спроса	Небольшая доля рынка	Небольшая доля рынка	Небольшая доля рынка	Небольшая доля рынка	Небольшая доля рынка
Конкурентные преимущества технологического характера	Собственный магистральный ресурс, предоставление услуг по оптической или медной линии, подключение бесплатное	Только оптическая линия	Только оптическая линия	Предоставление услуг по оптической или медной линии	Только оптическая линия	Только оптическая линия
Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах	Охватывает все категории населения	Не охватывает население, пользующихся телефонией	Не охватывает население, пользующихся телефонией	Не охватывает население, пользующихся телефонией	Не охватывает население, пользующихся телефонией	Не охватывает население, пользующихся стационарной телефонией
Конкурентные преимущества, связанные с развитием инфраструктуры рынка	Техническая поддержка; предоставление оборудования в аренду; оплата через сайт компании, терминалы, точки продаж	Техническая поддержка; оплата в кассах, терминалах	Техническая поддержка; оплата через сайт компании, терминалы.	Техническая поддержка; оплата в кассах	Техническая поддержка; оплата через сайт, аренда оборудования	Техническая поддержка, оплата через сайт компании, терминалы; аренда оборудования
Конкурентные преимущества, вызванные	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено

1	2	3	4	5	6	7
административными барьерами						
Конкурентные преимущества структурного характера	Большой штат сотрудников, четкое разделение полномочий между подразделениями	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено
Конкурентные преимущества, основанные на нормативно-правовых фактах	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено
Конкурентные преимущества, определяемые уровнем информационного обеспечения	Известность компании на территории всей страны Наличие сайта, офисы компании в крупных населенных пунктах области, рекламный материал, представители компании	Наличие сайта, офисы в городах предоставления услуг, рекламный материал, представители компании (агенты)	Наличие сайта, офисы в городах предоставления услуг, рекламный материал, представители компании (агенты)	Наличие сайта, офисы в городах предоставления услуг, рекламный материал, представители компании (агенты)	Известность компании на территории всей страны Наличие сайта, офисы компании в крупных населенных пунктах области, рекламный материал, представители компании	Известность компании на территории всей страны Наличие сайта, офисы в городах предоставления услуг, рекламный материал, представители компании (агенты)

Как показывает таблица, у компании высокие преимущества среди конкурентов, поэтому можно сказать что ПАО «Ростелеком» является конкурентной компанией на территории Амурской области.

Для того чтобы показать уникальность услуг компании составим таб-

лицу с характеристиками предлагаемых услуг (таблица 37).

Таблица 37 – Уникальность услуг компании ПАО «Ростелеком»

Характеристика	Вид услуги		
	Интернет	Телевидение	Телефония
1	2	3	4
Описание услуги	Данная услуга предоставляется по двум технологиям DSL и FTTH, отличие заключается в том, что первая технология является уже старой и не проводится для новых подключений, однако существуют старые подключения, когда абонент подключился давно и не желает менять технологию.	Компания предоставляет интерактивное телевидение, которое отличается качеством картинки и множеством дополнительных функций.	Это исторически сложившийся вид сети связи, используемый для передачи голоса в процессе общения двух абонентов.
Тарифы	<p>По технологии FTTH:</p> <p>1) до 20 Мбит/сек – 600 руб./мес.</p> <p>2) до 30 Мбит/сек – 800 руб./мес.</p> <p>3) до 60 Мбит/сек – 1000 руб./мес.</p> <p>4) до 75 Мбит/сек – 1100 руб./мес.</p> <p>По технологии DSL:</p> <p>до 5 Мбит/сек – 500 руб./мес.</p> <p>1) 2) до 6 Мбит/сек – 1100 руб./мес.</p>	<p>1) 120 каналов – 350 руб./мес.</p> <p>2) 147 каналов – 450 руб./мес.</p> <p>3) 178 каналов – 550 руб./мес.</p> <p>4) 218 каналов – 1790 руб./мес.</p>	<p>1) 100 минут в месяц – 260 руб./мес.</p> <p>2) 330 минут в месяц – 365 руб./мес.</p> <p>3) Повременный тариф – от 210 руб./мес.</p> <p>4) Безлимитный тариф – 510 руб./мес.</p>
Дополнительные функции	<p>Ночное ускорение в 2 раза;</p> <p>Функция родительского контроля;</p> <p>Matrix – файлообменный ресурс</p>	<p>Управление просмотром (поставить эфир на паузу, записать программу, перемотать эфир на 72 часа назад);</p> <p>Возможность поставить программу на паузу и продолжить просмотр на другом устройстве с того же момента</p>	<p>Автоматический определитель номера;</p> <p>Будильник;</p> <p>Сокращенный набор номера (1 или 2 цифры вместо полного номера);</p>

1	2	3	4
Сервисы самообслуживания	Личный кабинет;		
	Приложение на телефон;		
	Круглосуточная техническая поддержка;		
	Оплата банковской картой, через сайт, терминалы.		
Стоимость оборудования	Предоставление оборудования в аренду, в рассрочку, на постоянное пользование (покупка)		-
Стоимость подключения	Бесплатно		

Компания предлагает не только весь спектр телекоммуникационных услуг, но и предлагает широкий выбор тарифов для разных слоев населения.

Анализ конкурентных преимуществ можно представить с помощью пяти сил Портера.

Таблица 38 – Пять сил Портера

1	2	3
	<p>Угроза появления новых игроков</p> <ul style="list-style-type: none"> - большой объем предлагаемых услуг из-за высокой конкуренции на рынке; - дифференцированное предложение услуг создает проблемы для входа в отрасль; - целевая аудитория распределена среди действующих операторов; - жесткий контроль государством отрасль связи. 	
<p>Рыночная власть поставщиков</p> <ul style="list-style-type: none"> - большой рынок поставщиков; - для компании Ростелеком основная часть договоров заключаются на уровне Корпоративного центра, что создает проблему для оперативности работы 	<p>Внутриотраслевая конкуренция</p> <ul style="list-style-type: none"> - большое количество операторов связи на территории области; - не большой рост доли рынка; - легкая возможность для абонентов переключаться от одного оператора к другому, в связи с небольшой разницей в ценах; - небольшое количество операторов стационарной телефонии на рынке связи. 	<p>Рыночная власть покупателей</p> <ul style="list-style-type: none"> - за счет распределения сетей компании на всех территории области, это создает условия для выбора абонентов, менее влияющих на отрасль; - в целом услуги на рынке имеют одинаковые характеристики; - услуга телевидения компании Ростелеком уникальна (цифровое интерактивное телевидение); - абоненты крупных городов характеризуются высокой

1	2	3
		чувствительностью к изменению цен.
	Угроза появления заменителей - товары заменители для услуг телефонии и интернета – мобильная связь, для цифрового телевидения - кабельное или спутниковое телевидение.	

На рынке области большое количество операторов связи, помимо тех, что представлены в таблице (таблица 36): Ростелеком, Телевокс, ГудНет, Интерком, ТТК-Чита, МТС, Теледайн Системс Лимитед, Амуртелеком, Моя компьютерная сеть, Кабельные системы, Городок, Единая городская сеть, Терион. Это создает высокую конкуренцию на рынке и возможность для абонентов выбирать более комфортных условия для себя.

2.6 Анализ действующей стратегии компании

Миссия компании: «Больше возможностей для всех». «Ростелеком» создаёт больше возможностей для людей – как через свои услуги, так и через реализацию проектов и инициатив, затрагивающих важные для общества темы. Телекоммуникации способны изменять и улучшать жизнь людей, и именно к этому стремится «Ростелеком» в отношениях со всеми, кто соприкасается с деятельностью нашей компании. Ответственный подход к бизнесу в понимании «Ростелекома» – это открытость и честность перед клиентами, партнёрами и инвесторами, активная благотворительная и волонтерская деятельность, построение позитивных и взаимовыгодных отношений между компанией и её сотрудниками. Это забота о будущем общества, которая проявляется во всём, что делает наша компания. В этом «Ростелеком» видит свою социальную роль».

Поскольку у компании нет видения, то можно предложить следующую ее формулировку: «Ростелеком – телекоммуникационная компания, предоставляющая весь спектр услуг населению на всей территории России. Росте-

леком – одна большая семья, которая работает над одним делом. Компания получает прибыль от услуг телефонии, телевидения и интернета».

Данное видение можно соотнести только с компанией ПАО «Ростелеком», потому что это единственная компания страны, которая обеспечивает население своими услугами на всей ее территории. В уставе компании прописана цель ее создания: извлечение прибыли путем оказания услуг связи. Поэтому предложенное видение может соответствовать представлениям о компании ее акционеров.

Основной целью общества является извлечение прибыли путем предоставления телекоммуникационных услуг и увеличения числа абонентов, пользующихся услугами компании. Общество предоставляет услуги связи в соответствии с полученными лицензиями, на договорных началах обеспечивает передачу информации по магистральным и внутризональным сетям связи, дает в аренду линии передач, линейные, групповые и сетевые тракты, каналы тональной частоты, каналы и средства звукового и телевизионного вещания, каналы передачи данных, проводит маркетинг и продажу услуг. Общество для своих нужд выполняет проектные, изыскательные и строительные работы, связанные с сооружением, реконструкцией объектов жилья, соцкультбыта, жилых помещений, гаражей, транспортных коммуникаций и иных объектов, относящихся к инфраструктуре.

С 2013 г. действует стратегия развития компании на 5 лет, она предполагает следующие компоненты:

- 1) технологическое преимущество магистральных и региональных сетей;
- 2) дифференцированные услуги;
- 3) трансформация корпоративной и организационной культуры;
- 4) повышение эффективности (оптимизация капитальных затрат с фокусом на рентабельность инвестиций, повышение производительности труда).

Технологическое преимущество заключается в том, что сейчас широ-

кое распространение получают технологии FTTH, которые имеют скорость доступа в интернет до 1Гбит/сек. Данная технология пришла на замену устаревшей технологии DSL, однако в отдаленных районах от центра Приамурья, она до сих пор имеет место, поэтому для компании является стратегическим направлением избавиться от старых сетей и предоставлять абонентам услуги по новой технологии.

Компонент стратегии дифференцированных продуктов предполагает предоставление населению всего спектра телекоммуникационных услуг не только как отдельные услуги, но и в пакетах услуг (Интернет + Телевидение; Интернет + Телевидение + Телефония).

Трансформация корпоративной и организационной культуры включает эффективность руководства: личный пример, наставничество, вовлеченность, вдохновение и обучение сотрудников; мотивацию к действиям и оценку по реальным достижениям; простоту полномочий: максимальное облегчение выполнения задач и наделения полномочиями.

Компонент повышения эффективности в стратегии компании предполагает цель снижения затрат на магистральные сети на 52 %, рост выручки на одного работника на 10 %, снижение капитальных затрат на 18 %.

Реализацию стратегии развития в настоящее время оценить невозможно, так как результаты рассчитаны на 5 лет и будут опубликованы в открытом доступе в 2018 г.

Данная стратегия предполагает увеличение доли компании на рынке, снижение капитальных затрат, оптимизацию закупок, рост производительности труда.

3 РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» АМУРСКИЙ ФИЛИАЛ

3.1 Разработка стратегии фокусирования на 2017-2021 гг.

Действующая миссия компании ПАО «Ростелеком» – дать людям качественные и удобные цифровые сервисы для комфортной жизни и эффективного бизнеса. Телекоммуникации способны изменять и улучшать жизнь людей, и именно к этому стремится «Ростелеком» в отношениях со всеми, кто соприкасается с деятельностью компании. Ответственный подход к бизнесу в понимании «Ростелекома» – это открытость и честность перед клиентами, партнёрами и инвесторами, активная благотворительная и волонтерская деятельность, построение позитивных и взаимовыгодных отношений между компанией и её сотрудниками. Это забота о будущем общества, которая проявляется во всём, что делает компания. В этом «Ростелеком» видит свою социальную роль.

Основной целью компании является извлечение прибыли, за счет оказания услуг связи, предоставления в аренду магистральных сетей.

Для разработки стратегии фокусирования миссию и цель компании ПАО «Ростелеком» будем формулировать и для Амурского филиала.

Стратегия фокусирования является одной из конкурентных стратегий, направленных на увеличение конкурентоспособности компании на рынке и повышение ее привлекательности для абонентов, так как компания предоставляет услуги связи, абоненты оказывают на нее большое влияние, и для поддержания своей деятельности и получения прибыли, целесообразно концентрировать работу компании на потребителях услуг.

Стратегическую цель сформулируем следующим образом: увеличение абонентской базы и получение дополнительной прибыли в 2017-2021 гг. за счет возвращения абонентов, которые в предыдущие годы (начиная с 2012 г.) отказались от услуги Интернет, путем предложения им снижения абонентской платы в течение промо-периода. Стратегию фокусирования рекомендо-

вано разработать на период 2017-2021 гг.

Сущность стратегии фокусирования заключается в улучшении условий пользования услугами вернувшимся абонентам. Предлагается снизить стоимость на абонентскую плату (услуги Интернет) людям, которые отказались от услуг ПАО «Ростелеком» год назад и хотят вернуться. Для таких абонентов рекомендуется разработать систему скидок, что позволит привлечь большее количество абонентов и повысить их лояльность к компании. Вновь подключившимся абонентам предложить скидку 50 % на услугу Интернет в течение промо-периода – 6 месяцев. После окончания предложения стоимость абонентской платы станет равной стоимости, действующей на момент окончания. То есть по факту за период 6 месяцев абоненты заплатят абонентскую плату в размере всего 3 месяцев.

Исходим из того, что в Амурском филиале территория Амурской области поделена на три части: центр, город и регион. Данное деление включает в себя населенные пункты, отличающиеся друг от друга размером населенного пункта, конкурентной ситуацией в них, технической возможностью подключения и применяется для разделения населенных пунктов по предложениям тарифных планов.

Территория «центр» включает следующие населенные пункты: : г. Благовещенск, г. Белогорск, с. Чигири, п. Аэропорт, п. Моховая Падь, п. Мясокомбинат, с. Плодопитомник.

В территорию «город» входят: г. Свободный, г. Зея, г. Тында, г. Завитинск, пгт. Прогресс, г. Райчихинск, г. Сковородино, г. Циолковский, г. Шимановск. Остальные населенные пункты, а именно села, поселки, поселки городского типа, в которых есть магистральные ресурсы компании ПАО «Ростелеком» входят в территорию «регион».

Разрабатываем стратегию фокусирования для территории «центр», отмечаем, что в этих населенных пунктах наибольшее количество конкурентов.

Прогнозируем только возможность уменьшения цены на услуги Интернета, так как полномочия по изменению услуги телевидения полностью

принадлежат Корпоративному Центру компании (г. Москва) и на уровне филиала данное изменение не согласуют.

Стратегия фокусирования смотивирует абонентов на возврат в компанию для использования услугами по более низкой стоимости. А причины, по которым абоненты могли отказаться от услуг, следующие:

а) не устраивало соотношение цена/скорость, переход к другому оператору связи и др. (маркетинговая);

б) в связи с переездом, где не было возможности подключения к услугам компании, переезд – где уже есть подключения к ПАО «Ростелеком», переезд – где есть подключение к другому провайдеру, смерть абонента и др. (социально-демографическая);

в) не устраивало качество предоставления услуг, не устраивало технология подключения и др. (технические);

г) не согласны с начислениями абоненткой платы (сервисные);

д) отключение услуг в связи с дебиторской задолженностью (финансовая).

То есть, те абоненты, которые ранее могли отказаться от услуг компании по перечисленным причинам, возвращаем в абонентскую базу Амурского филиала.

Так же причиной возврата абонентов в компанию могут быть проведенные работы по строительству оптоволоконных сетей и увеличение территории охвата возможности подключения.

Спрогнозируем количество абонентов в стратегии фокусирования с помощью среднего абсолютного прироста при текущих условиях, для расчета используем данные за предыдущие периоды. Количество новых подключений по услуге Интернет в 2017 г. составит:

$$12973 + 1 * \frac{12973 - 17548}{4} = 11829 \text{ чел.}$$

Количество абонентов, отключивших услугу Интернет в 2017 г.:

$$9367 + 1 * \frac{9367-8768}{4} = 9517 \text{ чел.}$$

Аналогично проведены расчеты на период 2018-2021 гг. (таблица 39). Абонентская база по услуге Интернет рассчитана как сальдо предыдущей абонентской базы, новых подключений и оттока

Таблица 39 – Прогноз динамики абонентов 2017-2021 годы

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Абонентская база по услуге Интернет, чел.	75 339	76 357	76 081	74 511	71 648
Количество новых подключений по услуге Интернет, чел.	11829	10685	9541	8397	7253
Доля новых абонентов, %	15,70	13,99	12,54	11,27	10,12
Количество абонентов, отключивших услуги, чел.	9517	9667	9817	9967	10117
Доля отключенных абонентов, %	12,63	12,66	12,90	13,38	14,12

Снижение количества абонентов услуги Интернет и увеличения оттока в стратегии фокусирования предлагается устранить путем предложение скидки абонентам ушедших в отток, с целью привлечения их в компанию и удержания. Доля подключений так же по прогнозу снижается, но, несмотря на увеличение оттока, его доля остается неизменной.

Стратегия предполагает увеличение прибыли и абоненткой базы. Если учитывать значения средней выручки с одного абонента за месяц по услуге интернет (ARPU) – стоимость абонентской платы в месяц составит 550 руб./мес., то таким образом, компания «потеряла» за период 2013-2016 гг. 55 689 абонентов, в стоимостном выражении 367 547 тыс. руб. (550*55 689*12), и 1 837 737 тыс. руб. за пять лет (367 547*5).

Стратегия предусматривает возврат 3 % абонентов в год ушедших в отток за предыдущие периоды, то есть в 2017 г. необходимо вернуть 3 % количества абонентов, отключившихся от услуги за каждый прошедший год, начиная с 2012 г. Таким образом, будет учтено количество абонентов предшествующих периодов.

Таблица 40 – Количество вернувшихся абонентов

Год подключения	Год отключения									Итого вернулось абонентов, чел.
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
2017 г.	263	331	401	395	281					1671
2018 г.	263	331	401	395	281	286				1956
2019 г.	263	331	401	395	281	286	290			2246
2020 г.	263	331	401	395	281	286	290	295		2541
2021 г.	263	331	401	395	281	286	290	295	299	2840

Если ежегодно стратегия фокусирования будет возвращать по 3 % от общего числа оттока за предыдущие периоды, то в 2017 г. в компанию вернутся 1671 чел., из них 263 чел. отключились в 2012 г., 331 чел. в 2013 г., 401 чел. в 2014 г., 395 чел. в 2015 г., 281 чел. в 2016 г. В 2018 г. в этой же сумме прибавятся абоненты, отключившиеся в 2017 г. в количестве 386 чел. В 2019 г. еще 290 абонентов, в 2020 г. 295 чел., в 2021 г. 299 чел. К концу 2021 г. прогнозируется увеличение абонентской базы на 11 253 чел.

В стратегии фокусирования учитываем риск того, что подключенные абоненты не будут продолжать пользоваться услугами компании и по истечении промо-периода (6 месяцев) снова могут отключиться.

Потому что в 2012-2016 гг. ежегодно отключилось от абонентской базы 16 % абонентов, прогнозируем, что при сохранении этого тренда данная динамика продолжится, и как следствие из количества новых подключений так же будет уходить в отток по 16 % абонентов ежегодно.

Таблица 41 – Количество абонентов по услуге Интернет, подключенные в рамках стратегии фокусирования

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Количество вновь подключившихся, чел.	1671	1956	2246	2541	2840
Количество ушедших в отток, чел. (16 %)	267	313	359	407	454
Абонентская база в рамках стратегии, чел.	1404	3047	4933	7068	9453
Итого абонентская база по услуге Интернет в рамках стратегии, чел.	76742	79403	81014	81579	81102
Доля абонентов услуги Интернет в общей численности подключений на все услуги, чел.	0,48	0,50	0,50	0,50	0,49

В итоге риск потери вновь подключившихся абонентов в количестве

составит 1 801 чел. (за 5 лет). Упущенная выручка за этот период тогда составит 992 550 руб. (1 801 чел.*550 руб.) без учета инфляции.

То есть стратегия фокусирования, разрабатываемая на ближайшие пять лет, предусматривает увеличение абонентской базы Амурского филиала ПАО «Ростелеком» за счет акцентирования внимания на «потерянных» абонентах. Предлагая абонентам подключать услуги компании на выгодных для них условиях, а именно с 50 % скидкой на полгода. Таким образом, стратегия фокусирования позволит увеличить абонентскую базу Амурского филиала и увеличить прибыль.

3.2 Разработка стратегии дифференциации на 2017-2021 годы

При разработке стратегии дифференциации так же исходим из действующих миссии и цели компании ПАО «Ростелеком», будем их формулировать и для Амурского филиала.

Стратегической целью является получение прибыли и увеличение числа подключений пакетных услуг в 2017-2021 гг. за счет предложение абонентам, пользующихся пакетными услугами, дополнительные скидки и опции на период реализации стратегии. Стратегия дифференциации разработана на период 2017-2021 гг.

Разработку стратегии дифференциации рассматриваем как альтернативную конкурентную стратегию.

Сущность стратегии состоит в продвижении выгодных условий абонентам, которые подключают все три услуги (Интернет, Телевидение и Телефония). В рамках стратегии предусматривается подключения новых абонентов или абонентов, доподключающих одну или две услуги, т.е. если у действующего абонента подключен Интернет, то он может быть подключен в рамках стратегии, если подключит Телевидение и Телефон. Стратегия предполагает предложение абонентам дополнительных скидок и опций в течение пяти лет при условии, что абоненты не уйдут из компании или не сменят тарифный план. Подключение рекомендуем делать доступным только в 2017 г.

Стратегия дифференциации так же направлена на территорию «центр»

в связи с конкурентной ситуацией.

Таким образом, для подключенных абонентов в 2017 г. будут предложены дополнительные условия использования услуг, что позволит заинтересовать их в дальнейшем услугами Амурского филиала в последующие 4 г.. При этом ежегодно данные условия рекомендуем изменять, таким образом абонентам будет предоставлена возможность подключить дополнительные опции, предлагаемые компанией, бесплатно.

Рекомендуем в рамках стратегии дифференциации предложить абонентам следующие опции в период 2017-2021 гг.:

- а) в 2017 г. – опция «Три по цене двух»;
- б) в 2018 г. – опция «Смотри больше»;
- в) в 2019 г. – антивирус в подарок;
- г) в 2020 г. – опция «Управление просмотром»;
- д) в 2021 г. – опция «Три по цене двух».

В первый год реализации стратегии (2017 г.) стоимость трех услуг определена на уровне соответствующему цене двух услуг (Интернет+Телевидение) или три по цене двух, в таком случае услуга телефонии будет оказываться бесплатно и это можно позиционировать как третья услуга в подарок. ARPU за услугу Интернет установлена на уровне 550 руб., Телевидения – 360, средняя цена пакета будет равна 910 руб./мес. в течение г. подключения.

Во второй год (2018 г.) стоимость на три услуги рекомендовано возобновить по значениям ARPU, стоимость будет равна 1 140 (550+360+230), но для тех, кто останется, подключен в рамках стратегии, будет бесплатно предложено новое пакетирование телеканалов, которое включает в себя большее количество каналов – опция «Смотри больше». По базовым условиям стоимость такого пакета на 100 руб. больше. В результате, абоненты сэкономят 1200 руб. за год (100 руб.*12мес.).

В третий год (2019 г.) стоимость на три услуги предлагается тарифицировать на уровне базовых тарифов, расширенный пакет телеканалов возобно-

вить на предыдущий, подключенный в первый год. Для тех, кто будет продолжать пользоваться услугами, рекомендовано предложить антивирус для компьютера в подарок, таким образом, абоненты сэкономят 1 188 руб. за год (стоимость антивируса в месяц – 99 руб.).

В четвертый год (2020 г.) стоимость на три услуги прогнозируем тарифицировать на уровне базовых тарифов, антивирус станет платным для желающих продолжать им пользоваться, но будет бесплатно предложена дополнительная опция на Телевидение «Управление просмотром», ее стоимость составляет 60 руб. в месяц, то есть в год экономия составит 720 руб. Преимущество опции в том, что есть возможность перематывать эфир на 72 часа назад, пропуская рекламу, ставить эфир на паузу, пересматривать вдруг пропущенные интересные моменты.

В пятый год (2021 г.) предлагается вернуться на первоначальные условия – третья услуга в подарок, но уже по тем тарифам, которые будут действовать на тот год, т.е. с учетом экономических факторов (инфляции). Все дополнительные опции, предложенные абонентам в течение 5-тилетнего периода станут платными (100 руб./мес. – большее количество каналов, 99 руб./мес. – антивирус и 60 руб./мес. – «Управление просмотром»), но при желании абонента пользоваться ими.

Результатом стратегии дифференциации должно стать увеличение абонентской базы по пакетным услугам и снижение количества оттока по услуге телефонии. С помощью среднего абсолютного прироста прогнозируемое количество подключений на каждую из услуг без учета стратегии, представлено в таблице 42.

Таблица 42 – Прогноз количества абонентов в 2017-2021 годы на исходных условиях

Вид услуги	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Телефония, чел.	34154	32557	30961	29365	27769
Телевидение, чел.	54601	59189	63777	68366	72954
Интернет, чел.	74823	76619	78415	80211	82007
Всего подключений, ед.	156906	155024	153141	151259	149376

В настоящее время на три услуги компании подключено 15 % абонентов от общего числа подключений, т.е. 23 818 абонентов из 158 789 чел. в 2016 г. В результате реализации стратегии дифференциации прогнозируется увеличить количество пакетов еще на 15 % в 2017 г., то есть стратегия рассчитана для тех абонентов, которые подключатся на услуги компании в течение г., и следующие 5 лет абонентам будут предложены дополнительные опции бесплатно с целью заинтересовать и удержать.

Спрогнозируем с помощью среднего абсолютного прироста в стратегии дифференциации количество абонентов пакетных услуг на период 2017-2021 гг.

Количество новых подключений по пакетным услугам в 2017 г. составит:

$$3943 + 1 * \frac{3943 - 4768}{4} = 3737 \text{ чел.}$$

Количество абонентов, отключивших пакетные услуги в 2017 г.:

$$3373 + 1 * \frac{3373 - 3301}{4} = 3391 \text{ чел.}$$

Аналогично рассчитано на период 2018-2021 гг.. Абонентская база пакетных услуг рассчитана сальдо предыдущей абонентской базы, новых подключений и оттока

Таблица 43 – Прогноз абонентов пакетных услуг 2017-2021 гг. на исходных условиях

Вид услуги	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Всего абонентов пакетных услуг, чел.	24165	23658	23152	22645	22139
Количество новых абонентов, чел.	3737	3531	3325	3119	2913
Доля новых абонентов, %	15,5	14,9	14,4	13,8	13,2
Количество абонентов ушедших в отток, чел.	3391	3409	3427	3445	3463
Доля ушедших абонентов, %	14,0	14,4	14,8	15,2	15,6

Если ничего не предпринимать, то количество абонентов пакетных ус-

луг снижается ежегодно, а так же количество оттока превысит количество новых подключений.

Таблица 44 – Динамика абонентов в рамках стратегии

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Процент оттока, %	14,0	14,4	14,8	15,2	15,6
Кол-во абонентов в рамках стратегии, чел.	7268	6248	5348	4556	3863
Кол-во абонентов в рамках стратегии с учетом оттока, чел.	6248	5348	4556	3863	3259
Кол-во новых абонентов по трем услугам на исходных условиях, чел.	0	3531	3325	3119	2913
Кол-во новых абонентов по трем услугам с учетом оттока	0	3022	2833	2644	2457
Итого новых абонентов пакетных услуг	6248	8370	7389	6507	5716
Всего абонентов пакетных услуг, чел.	29784	31623	30360	29196	28122

В 2017 г. все подключения на пакетные услуги происходят в рамках стратегии, поэтому на базовых условиях количество новых подключений равно нулю. Стратегия дифференциации предполагает увеличить долю пакетных подключений на 15 %, таким образом, в 2017 г. процент новых подключений составит 30 %. В 2018-2021 гг. все дополнительные опции будут применены только к абонентам, подключенных в рамках стратегии дифференциации. В последующие годы подключения будут осуществляться на базовых условиях.

Стратегия дифференциации к концу периода предполагает увеличение количества абонентской базы трех услуг до 28 122 чел. в 2021 г., что на 5 716 чел. больше, чем на исходных условиях. В итоге к 2021 г. получим новых 5 716 абонентов на пакетных услугах, что на 2 803 чел. больше, чем на исходных условиях. Таким образом, стратегия дифференциации, разрабатываемая на ближайшие 5 лет, предусматривает увеличение количества подключений на пакетные услуги путем предложения дополнительных бесплатных опций, что позволит заинтересовать абонентов и замотивировать их для подключения на услуги компании Амурского филиала ПАО «Ростелеком».

3.3 Оценка альтернативных стратегий и выбор конкурентной стратегии

Для подтверждения эффективности разработанных конкурентных стратегий целесообразно рассчитать точку безубыточности, характеризующую уровень физического объема продаж, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства.

Проведем расчет экономической эффективности стратегии фокусирования. Для расчета точки безубыточности необходимо значение постоянных издержек, значение выручки, доход за предыдущие годы, доля абонентов Интернета в общей абонентской базе и выручка от продаж услуги Интернета, на их основе спрогнозируем значения на 2017-2021 гг.

Спрогнозируем данные на будущие годы с помощью метода абсолютного прироста. Таким образом, рассчитаны переменные затраты в 2017 г.:

$$616951,2 + 1 * \frac{616951,2 - 644467,5}{4} = 610073,1 \text{ тыс. руб.}$$

Остальные показатели за 2018-2021 гг. спрогнозируем аналогичным способом и представим в таблице.

Таблица 45 – Прогнозные значения для расчета точки безубыточности

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Постоянные затраты, тыс. руб.	610073,1	605063,2	596379,3	591299,9	584887,1
Объем продаж, тыс. руб.	1621525	1613654	1611625	1626306	1630178
Чистая прибыль, тыс. руб.	180232	166100	181362	183211	177726
Доля абонентов интерната в общей абонентской базе	0,48	0,50	0,51	0,52	0,51
Объем продаж от услуги Интернета, тыс. руб.	786 049	810 584	825 968	837 969	832 401
Уровень дохода от объема продаж, %	11,1	10,3	11,3	11,3	10,9

В таблице 45 представлены результаты прогноза показателей, необходимых для расчета точки безубыточности.

Таблица 46 – Точка безубыточности

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5	6
Точка безубыточности для	54887,4	58781,4	52995,7	52487,7	53648,2

Продолжение таблицы 46

1	2	3	4	5	6
производства в целом, тыс. руб.					
Точка безубыточности в процентном соотношении, %	3,4	3,6	3,3	3,2	3,3
Точка безубыточности по услуге Интернет, тыс. руб.	26607,2	29527,6	27160,6	27044,8	27393,8

Чтобы стратегию признали устойчивой, значение точки безубыточности не должно превышать 75 % от номинального объема производства¹⁰. В результате расчета получили, что точка безубыточности не превышает 3,6 % в прогнозируемый период и соответственно стратегия фокусирования является устойчивой.

Для того, чтобы стратегия была эффективной необходимо ежегодно достигать уровня прибыли не менее значения рассчитанного показателя – точка безубыточности по услуге Интернет, а именно выручка от услуги Интернет не должна быть меньше 26,61 млн. руб. в 2017 г., 29,53 млн. руб. в 2018 г., 27,16 млн. руб. в 2019 г., 27,04 млн. руб. в 2020 г. и 27,39 млн. руб. в 2021 г. Спрогнозируем денежный поток компании от реализованной стратегии фокусирования.

Денежный поток – разница между доходами и издержками, затраты рассчитаем методом экстраполяции (абсолютный прирост), прибыль рассчитаем путем перемножения количества абонентов на стоимость услуги.

Таблица 47 – Показатели для расчета денежного потока 2017-2021 г.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5	6
Количество абонентов на исходных условиях					
Количество новых абонентов, чел.	11829	10685	9541	8397	7253
Количество отточных абонентов, чел.	9517	9667	9817	9967	10117
Дельта между новыми и отточными абонентами, чел.	2312	1018	-276	-1569	-2863
Всего количество абонентов услуги Интернет, чел.	75339	76357	76081	74511	71648
Количество абонентов в рамках стратегии фокусирования					
Количество новых абонентов в рамках стратегии, чел.	1671	1956	2246	2541	2840
Количество отточных абонентов в	267	313	359	407	454

¹⁰ Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур — М. : Издательство «Омега - Л», 2012. С.850

Продолжение таблицы 47

1	2	3	4	5	6
рамках стратегии, чел.					
Дельта между новыми и отточными абонентами в рамках стратегии, чел.	1404	1643	1887	2134	2386
Сумма абонентов услуги Интернет в рамках стратегии, чел.	1404	3047	4933	7068	9453
Итого абонентов услуги Интернет, чел.	76742	79403	81014	81579	81102

Как показывает прогноз, количество новых подключений снижается, а отток увеличивается. Таким образом, к концу прогнозного периода количество абонентов услуги Интернет снизится с 75 339 чел. в 2017 г. до 71 648 чел. в 2021 г. при этом в 2019 г. дельта подключений приобретет отрицательное значение, а это значит, что компания начнет терять свои позиции на рынке как лидирующего оператора связи.

Стратегия фокусирования предполагает увеличение абонентской базы, то есть, если за период 2017-2021 гг. вернутся 11 254 абонентов (сумма вернувшихся абонентов за весь период) и с учетом оттока их количество составит 9 453 абонентов, то абонентская база услуги Интернет увеличится к 2021 г. до 81 102 чел. Рассчитан экономический эффект стратегии фокусирования, а именно входящий и исходящий денежный поток (таблицы 48 и 49).

Таблица 48 – Входящий денежный поток

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5	6
Средняя абонентская плата за услугу Интернет, руб./мес.	550	572	595	619	643
Средний уровень инфляции, %	-	4	4	4	4
Доход от абонентов Интернет, пользующихся Интернетом весь год по полной стоимости, тыс. руб. в год	497234,58	533746,20	564856,73	589805,77	607771,22
в т.ч.					
Доход от дельта новых и отточных абонентов, тыс. руб. в год	15257,57	6987,65	0,00	0,00	0,00
Доход от дельта новых и отточных абонентов, подключенных в рамках	6948,02	8458,37	10100,92	11884,73	13814,53

Продолжение таблицы 48

1	2	3	4	5	6
стратегии, тыс. руб. в год					
в т.ч.					
Доход от абонентов, пользующихся услугами 6 мес. с 50 % скидкой, тыс. руб. в год	2316,01	2819,46	3366,97	3961,58	4604,84
Доход от абонентов, пользующихся услугами 6 мес. без скидки, тыс. руб. в год	4632,01	5638,91	6733,95	7923,15	9209,69
Итого доход по услуге Интернет за год, тыс. руб.	504182,60	542204,57	574957,65	601690,50	621585,75

При расчете абонентской платы с учетом инфляции ее стоимость к 2021 г. достигнет 643 руб./мес. Так как прогнозируем вновь подключившимся абонентам 50 % скидки на услугу в течение 6 месяцев, то доход, соответственно, необходимо рассчитывать по полугодиям. В сумму дохода от абонентов Интернет включены доходы от абонентов на исходных условиях, а так же абоненты, которые в предыдущем году подключились в рамках стратегии, а в отчетном периоде пользуются услугами на базовых условиях.

Доход на исходных условиях увеличится с 497,23 млн. руб. в 2017г. до 607,77 млн. руб. в 2021 г., при этом доход от новых абонентов снизится до 0 в 2019 г., так как дельта новых подключений будет отрицательна. Но, несмотря на это, доход увеличивается из-за увеличения стоимости услуг. Доход от абонентов стратегии фокусирования в 2017 г. будет равен 6,95 млн. руб. в 2017 г. и увеличится до 13,81 млн. руб. в 2021 г. Таким образом, весь доход в 2021 г. будет равен 621,59 млн. руб.

Таблица 49 – Исходящий денежный поток

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Постоянные затраты, тыс. руб.	610073,1	605063,2	596379,3	591299,9	584887,1
Переменные затраты, тыс. руб.	186461,88	183775,16	180212,92	179918,60	177757,16
Итого затраты, тыс. руб.	796535,00	788838,35	776592,21	771218,54	762644,28
в т.ч.					
Затраты на услугу Интернет, тыс. руб.	386127,58	396255,70	398008,12	397377,25	389421,38

В постоянные затраты включаем основные материалы, оплату труда рабочим, налоги, амортизацию и рекламу. В переменные затраты – коммунальные затраты, затраты на ремонт, закупка запчастей, топливо, затраты на прочие услуги. Прогноз затрат сделан методом абсолютного прироста.

Таблица 50 – Денежный поток

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Денежный поток, тыс. руб.	118055,01	145948,87	176949,53	204313,25	232164,37

В результате расчета денежного потока: доходы превышают расходы за весь период прогнозирования, а в 2021 г. значение достигнет своего максимума в размере 232,16 млн. руб. за год.

Прогнозные расчет экономической эффективности стратегии фокусирования представлены в таблице 51.

Таблица 51 – Сводные данные по стратегии фокусирования

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Итого
Кол-во новых абонентов с учетом оттока, чел.	3715	2661	1887	2134	2386	12783
Абонентская база после введения стратегии фокусирования, чел.	76742	79403	81014	81579	81102	-
Доля абонентов услуги Интернет в общем количестве абонентов	0,48	0,50	0,51	0,52	0,51	-
Затраты на услуги, тыс. руб.	386128	396256	398008	397377	389421	1967190
Доход, тыс. руб.	504183	542205	574958	601691	621586	504183
Точка безубыточности стратегии фокусирования, тыс. руб.	26607	29528	27161	27045	27394	137734
Денежный поток, тыс. руб.	118055	145949	176950	204313	232164	877431

При реализации стратегии фокусирования удастся выйти на положительную динамику прироста абонентской базы, т.е. количество новых подключений больше количества оттока и в результате число новых абонентов с учетом оттока получается положительным.

По прогнозу с помощью среднего абсолютного прироста абонентская база в 2021 г. составляла 71 648 абонента (таблица 27), а с учетом стратегии она увеличится до 74 034 абонентов (таблица 29). Доходы от услуг превысят

расходы на 877,43 млн. руб. за 5 лет, при том, что точка безубыточности за весь период составляет 137,73 млн. руб.

Проведем расчет экономической эффективности стратегии дифференциации.

Методом абсолютного прироста спрогнозируем показатели для расчета точки безубыточности.

Таблица 52 – Прогнозные значения для расчета точки безубыточности

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Постоянные затраты, тыс. руб.	610073,1	605063,2	596379,3	591299,9	584887,1
Объем продаж, тыс. руб.	1621525	1613654	1611625	1626306	1630178
Чистая прибыль, тыс. руб.	180232	166100	181362	183211	177726
Доля абонентов пакета в общей абонентской базе	0,19	0,20	0,19	0,18	0,18
Объем продаж пакета, тыс. руб.	301 023	318 194	307 636	301 259	293 780
Уровень дохода от объема продаж, %	11,1	10,3	11,3	11,3	10,9

В таблице 52 представлены результаты прогноза показателей, необходимых для расчета точки безубыточности.

Таблица 53 – Точка безубыточности

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Точка безубыточности для производства в целом, тыс. руб.	54887,4	58781,4	52995,7	52487,7	53648,2
Точка безубыточности в процентном соотношении, %	3,4	3,6	3,3	3,2	3,3
Точка безубыточности пакетных услуг, тыс. руб.	20378,8	23182,1	20405,5	19757,9	19768,8

Точка безубыточности не превышает 3,6 %, точка безубыточности пакета ниже, чем у отдельной услуги, это можно объяснить тем, что доля отдельной услуги в объеме продаж больше, чем доля пакета, соответственно и затрат на ее предоставление необходимо меньше. Таким образом, минимальные затраты, которые должна понести компания за весь период исследования не превысят 103,49 млн.руб.

Необходимо рассчитать денежный поток стратегии дифференциации.

Таблица 54 – Показатели для расчета денежного потока 2017-2021 г.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Количество абонентов на исходных условиях					
Количество новых абонентов, чел.	0	3531	3325	3119	2913
Количество отточных абонентов, чел.	0	509	492	474	456
Дельта между новыми и отточными абонентами, чел.	0	3022	2833	2644	2457
Всего количество абонентов пакета на исходных условиях, чел.	24165	23658	23152	22645	22139
Количество абонентов в рамках стратегии дифференциации					
Количество новых абонентов в рамках стратегии, чел.	3530	6248	5348	4556	3863
Количество отточных абонентов в рамках стратегии, чел.	877	771	674	588	510
Дельта между новыми и отточными абонентами в рамках стратегии, чел.	6248	5348	4556	3863	3259
Итого количество подключений пакетных услуг, чел.	30412	29006	27708	26508	25397
в т.ч.					
количество новых абонентов пакетных услуг, чел.	6248	8370	7389	6507	5716

В первый год не учитывали новых абонентов по исходным условиям, так как все они будут подключаться в рамках стратегии дифференциации. По прогнозу получили, что количество новых абонентов ежегодно снижается.

Количество подключений пакета на исходных условиях ежегодно снижается в 2017 г. составляло 24 165 чел., а к 2021 г. снизится до 22 139 чел. Если применить стратегию дифференциации, то можно увеличить количество подключений пакетов, но отрицательная динамика сохранится – 30 412 чел. в 2017 г. снизится до 25 397 чел. в 2021 г.

Рассчитаем входящий денежный поток стратегии дифференциации.

Таблица 55 – Входящий денежный поток

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5	6
Средняя абонентская плата для абонентов на базовых условиях, руб./мес.	1140	1186	1233	1282	1334
Средняя абонентская плата в рамках стратегии, руб./мес.	910	1140	1186	1233	1082
Средний уровень инфляции, %	-	4	4	4	4
Доход от абонентской базы пакета на базовых условиях,	257012,62	330833,27	339888,43	349138,68	358585,13

Продолжение таблицы 55

1	2	3	4	5	6
тыс. руб. в год					
Доход от новых абонентов пакета, тыс. руб. в год	0	42998,64	41914,65	40691,64	39322,05
Доход от новых абонентов пакета в рамках стратегии, тыс. руб. в год	80253,46	63273,13	67412,33	59443,62	52151,43
Итого доход пакетных услуг за год, тыс. руб.	337266,09	437105,03	449215,42	449273,94	450058,61

Таким образом, с учетом инфляции стоимость базовой стоимости пакета увеличилась с 1140 руб./мес. в 2017 г. до 1334 руб./мес. в 2021 г., что на 252 руб. больше, чем у абонентов, подключенных по стратегии. Поэтому стоимость абонентской платы по стратегии дифференциации – более привлекательна, чем на базовых условиях.

В результате доход от услуг в целом в 2017 г. будет составлять 337,27 млн. руб., а в 2021 г. увеличится до 450,06 млн. руб.

Данное увеличение, несмотря на снижение базы, достигнуто за счет увеличения стоимости абонентской платы и дополнительных подключений. Доход от подключений стратегии дифференциации увеличил общий доход от пакетных услуг на 63,27 млн. руб. в 2018г., 67,41 млн. руб. в 2019 г., 59,44 млн. руб. в 2020 г. и на 52,15 млн. руб. в 2021 г.

Таблица 56 – Исходящий денежный поток

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Постоянные затраты, тыс. руб.	610073,1	605063,2	596379,3	591299,9	584887,1
Переменные затраты, тыс. руб.	186461,88	183775,16	180212,92	179918,60	177757,16
Итого затраты, тыс. руб.	796535,00	788838,35	776592,21	771218,54	762644,28
Затраты на пакетные услуги, тыс. руб.	295740,17	311099,98	299020,21	290308,62	281026,70

Таблица 57 – Денежный поток

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Денежный поток, тыс. руб.	41525,91	126005,06	150195,21	158965,32	169031,91

Денежный поток в исследуемом периоде положительный, в 2021 г. достигнет значение 169,03 млн. руб.

Таблица 58 – Сводные данные по стратегии дифференциации

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Итого
Кол-во новых абонентов с учетом оттока, чел.	7268	2122	2833	2644	2457	17324
Абонентская база после ведения стратегии дифференциации, чел.	30066	26287	25699	25103	24498	-
Доля абонентов пакета в общей численности абонентов	0,19	0,20	0,19	0,19	0,18	-
Затраты на услуги, тыс. руб.	295740	311100	299020	290309	281027	1477196
Доход, тыс. руб.	337266	437105	449215	449274	450059	2122919
Точка безубыточности стратегии дифференциации, тыс. руб.	20379	23182	20406	19758	19769	103493
Денежный поток, тыс. руб.	41526	126005	150195	158965	169032	645723

В результате стратегии дифференциации наблюдается снижение количества новых подключений ежегодно. По прогнозу с помощью среднего абсолютного прироста абонентская база в 2021 г. составляла 22 139 абонента (таблица 43), а с учетом стратегии она увеличится до 24 498 абонентов, несмотря на снижение кол-ва подключений, это можно объяснить заинтересованностью людей оставаться в компании для получения дополнительных опций. Доходы от услуг превысят расходы на 645,72 млн. руб. за 5 лет, при том, что точка безубыточности за весь период составляет 103,49 млн. руб.

Таблица 59 – Сводные данные по конкурентным стратегиям

Показатели	Показатели стратегии фокусирования за период 2017-2021 гг.	Показатели стратегии дифференциации за период 2017-2021 гг.
Кол-во новых абонентов с учетом оттока, чел.	12 783	17 324
Абонентская база на конец 2021 г., чел.	81102	24498
Доля абонентов рассматриваемой услуги на конец 2021 г., чел.	0,51	0,18
Затраты на услуги, тыс. руб.	1 967 190	1 477 196
Доход, тыс. руб.	2 844 621	2 122 919
Точка безубыточности стратегии, тыс. руб.	137 734	103 493
Денежный поток, тыс. руб.	877 431	645 723

По результатам всех расчетов, целесообразно выбрать стратегию фокусирования. Несмотря на то, что количество новых абонентов меньше на 4,5

тыс. аб., при этом доля абонентов услуги Интернет больше, чем пакета и составляет 51 %. Затраты на услугу Интернет так же больше, чем за пакет, но доход и денежный поток от одной услуги так же больше.

Денежный поток стратегии фокусирования за период 2017-2021 гг. составит 877 млн. руб., что на 231 млн. больше, чем в стратегии дифференциации.

3.4 Конкурентные преимущества Амурского филиала, прогнозируемые после реализации стратегии фокусирования

Исходим из того, что любые изменения, направленные на улучшение деятельности компании должны быть направлены на повышение конкурентных преимуществ компании среди конкурентов на рынке.

После внедрения конкурентной стратегии фокусирования, нацеленной на возврат ушедших абонентов в компанию, прогнозируем следующие конкурентные преимущества компании (таблица 60):

Таблица 60 – Конкурентные преимущества

Виды конкурентных преимуществ	До внедрения стратегии	После внедрения стратегии
1	2	3
Конкурентные преимущества, основанные на географическом факторе	Вся территория Амурской области	Вся территория Амурской области
Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах	Большая доля рынка, слабая сезонность спроса	Большая доля рынка, слабая сезонность спроса, невысокая чувствительность абонентов к изменению цен, возможность предоставлять абонентам доступные тарифы
Конкурентные преимущества технологического характера	Собственный магистральный ресурс, предоставление услуг по оптической или медной линии, подключение бесплатное	Собственный магистральный ресурс, предоставление услуг по оптической или медной линии, подключение бесплатное
Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах	Охватывает все категории населения	Охватывает все категории населения
Конкурентные преимущества, связанные с развитием инфраструктуры рынка	Техническая поддержка; предоставление оборудования в аренду; оплата через	Техническая поддержка; предоставление оборудования в аренду; оплата через

1	2	3
	сайт компании, терминалы, точки продаж	сайт компании, терминалы, точки продаж
Конкурентные преимущества, вызванные административными барьерами	Не выявлено	Не выявлено
Конкурентные преимущества структурного характера	Большой штат сотрудников, четкое разделение полномочий между подразделениями	Большой штат сотрудников, четкое разделение полномочий между подразделениями
Конкурентные преимущества, основанные на нормативно-правовых фактах	Не выявлено	Не выявлено
Конкурентные преимущества, определяемые уровнем информационного обеспечения	Известность компании на территории всей страны Наличие сайта, офисы компании в крупных населенных пунктах области, рекламный материал, представители компании (агенты)	Известность компании на территории всей страны Наличие сайта, офисы компании в крупных населенных пунктах области, рекламный материал, представители компании (агенты)

Выделим новые конкурентные преимущества, связанные с экономическими факторами, а именно невысокая чувствительность абонентов к изменению цен и возможность предоставлять абонентам доступные тарифы. Это обусловлено с предоставлением скидки 50 % на полгода, вновь вернувшимся абонентам, так как сумма ежемесячной абонентской платы снижается достаточно, что бы абонентам было комфортно и финансово выгодно переходить от любого оператора к ПАО «Ростелеком».

Остальные представленные конкурентные преимущества остались без изменений, так как конкурентная стратегия не предполагала их изменения. Спрогнозируем изменения, связанные с улучшение конкурентных преимуществ с помощью SNW-анализа.

Таблица 61 – SNW-анализ

№	Наименование стратегических позиций	Качественная оценка позиций		
		S (сильные)	N (нейтральные)	W (слабые)
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации	+		
2	Организационная структура			+
3	Общее финансовое положение			+
4	Доля рынка и конкурентоспособность продукции компании	+		
5	Информационные технологии	+		

1	2	3	4	5
6	Способность реализации услуг на рынке	+		
7	Состояние системы маркетинга	+		
8	Качество услуг		+	
9	Качества персонала		+	
10	Имидж компании		+	
11	Репутация на рынке	+		
12	Репутация компании как работодателя	+		
13	Отношения с органами власти	+		
14	Корпоративная культура		+	
15	Инновационность компании	+		

Таким образом, улучшились конкурентоспособность продукции компании и способность реализации услуг, так как потребителям важна ценовая составляющая услуг, и стратегия фокусирования предлагает за то же качество (а именно скорость Интернета) платить меньшую стоимость. На рынке с высокой конкурентной позицией этот показатель очень важен для поддержания доли компании.

Из пяти сил Портера изменения так же произошли в следующих составляющих: рыночная власть покупателей и внутриотраслевая конкуренция.

Таблица 62– Пять сил Портера

1	2	3
	<p>Угроза появления новых игроков</p> <ul style="list-style-type: none"> - большой объем предлагаемых услуг из-за высокой конкуренции на рынке; - дифференцированное предложение услуг создает проблемы для входа в отрасль; - целевая аудитория распределена среди действующих операторов; - жесткий контроль государством отрасль связи. 	
<p>Рыночная власть поставщиков</p> <ul style="list-style-type: none"> - большой рынок поставщиков; - для компании Ростелеком основная часть 	<p>Внутриотраслевая конкуренция</p> <ul style="list-style-type: none"> - большое количество операторов связи на территории области; - не большой рост доли рынка; 	<p>Рыночная власть покупателей</p> <ul style="list-style-type: none"> - за счет распределения сетей компании на всех территории области, это создает условия для выбора абонентов, менее

1	2	3
договоров заключаются на уровне Корпоративного центра, что создает проблему для оперативности работы.	<ul style="list-style-type: none"> - легкая возможность для абонентов переключаться от одного оператора к другому, в связи с небольшой разницей в ценах; - небольшое количество операторов стационарной телефонии на рынке связи; - привлекательные цены на услугу Интернет для абонентов. 	<ul style="list-style-type: none"> влияющих на отрасль; - в целом услуги на рынке имеют одинаковые характеристики; - услуга телевидения компании Ростелеком уникальна (цифровое Телевидение); - абоненты крупных городов характеризуются высокой чувствительностью к изменению цен; - стратегия фокусирования направлена на узкий круг потребителей.
	<p>Угроза появления заменителей</p> <ul style="list-style-type: none"> - товары заменители для услуг телефонии и Интернета; - мобильная связь, для цифрового телевидения - кабельное или спутниковое Телевидение. 	

После внедрения стратегии фокусирования цена на услугу Интернет снижена, что может повлечь новые подключения на Интернет. Но в то же время стратегия фокусирования направлена на узкий охват рынка, то есть на тех, кто уже пользовался услугами, но отказался по какой-либо причине. Поэтому увеличить абонентскую базу в рамках стратегии, возможно, только за счет оттока за предыдущие периоды.

Реализуемая стратегия фокусирования обеспечивает выгодные тарифы на услугу Интернет ПАО «Ростелеком».

Таблица 63 – Тарифы на услугу Интернет Амурского филиала ПАО «Ростелеком» и конкурентов

Скорость на тарифе, Кбит/с	Стоимость услуг, руб./мес.										
	Ростелеком (базовые тарифы)	Ростелеком (акционные тарифы)	Телевост	ГудНет	Интерком	ТТК-Цита	МТС	Моя компьютерная сеть	Кабельные системы	Городок	Террион
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 024									400		

Продолжение таблицы 63

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2 048								400			
3 072					500						
5 120	500	250			700				600		
6 144	1100	550									
8 192						550					
10 240				650	500			600			
15 360						700	500				
20 480	600	300		850	700	450		700		599	690
25 600						900	700		700		
30 720	800	400	690	1000	1 000			1 000			
35 840				1 250					1 000		
40 960			990			1500	1 000			999	990
51 200				1 500	1 500		500	1 500			
61 440	1 000	500								1499	1490
66 560									1 500		
76 800	1 100	550									
81 920			1490								
87 040									2 000		

Исходя из скорости на тарифе от 1024 до 87 040 Кбит/с. на фоне 10-ти основных конкурентов (Телевокс, ГудНет, Интерком, ТТК-Чита, МТС, Моя компьютерная сеть, Кабельные системы, Городок, Терион) стоимость услуг Амурского филиала ПАО «Ростелеком» значительно ниже (таблица 63).

В результате реализации конкурентной стратегии – стратегия фокусирования – внутриотраслевая конкурентная ситуация ужесточится. Факторами являются: снижение цены на услугу Интернет в Амурском филиале. Что обеспечивает компании Амурский филиал ПАО «Ростелеком» лидерство по ценовым предложениям на рынке; мотивацию абонентам переходить от конкурентов в компанию, с учетом отсутствия издержек.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия компании Амурский филиал ПАО «Ростелеком» разрабатывалась на основе проведенного анализа внешней (макро- и микроокружения) и внутренней среды компании.

В ходе написания выпускной квалификационной работы изучены внешняя и внутренняя среда компании. В процессе анализа внешней среды был проведен PEST-анализ, в котором выявлены факторы, в наибольшей степени, влияющие на деятельность организации, описаны возможности и угрозы этих факторов. В результате проведенного анализа внешне среды удалось выделить 10 возможностей и 10 угроз.

Было выявлено, что компания имеет большую долю рынка услуг связи, достаточное количество конкурентных преимуществ среди 12 конкурентов, действующих на рынке Амурской области. Возможности компании позволяют ей функционировать не только на рынке г. Благовещенска, но и на всей территории области, однако ряд угроз все же не позволяет развиваться более интенсивными темпами, например, увеличение спроса населения на услуги мобильной связи. При всех огромных возможностях Амурского филиала в настоящее время рынок сотовой связи закрыт для нее.

Во внутреннем анализе выделено 13 сильных сторон и 11 слабых. К сильным сторонам относятся право филиала самостоятельно распоряжаться выделенным бюджетом, наличие новой технологии подключения услуг, предоставление всего спектра телекоммуникационных услуг, наличие собственного магистрального ресурса и другие. В слабые стороны были выделены неэффективное использование основных и оборотных средств филиала, снижение количества абонентов по услуге интернет, использование устаревшей технологии в районах области.

Представлен SNW-анализ, который показал, что организационная структура и финансовое положение является слабыми сторонами компании.

С помощью выделенных возможностей и угроз, сильных и слабых сто-

рон был проведен SWOT-анализ, по итогам которого были разработаны действия компании, которые позволят воспользоваться возможностью, избежать опасностей, снизить угрозы и выявить причины, которые могут помешать воспользоваться возможностью.

Описаны конкурентные преимущества компании среди крупных конкурентов Амурской области, по которым видно, что компания имеет высокие конкурентные преимущества в основном за счет своего масштаба на территории Амурской области и охвата населенных пунктов.

В работе была описана стратегия, которая действует в компании на 2013-2018 годы, ее компоненты:

- 1) технологическое преимущество магистральных и региональных сетей;
- 2) дифференцированные продукты;
- 3) трансформация корпоративной и организационной культуры;
- 4) повышение эффективности (оптимизация капитальных затрат с фокусом на рентабельность инвестиций, повышение производительности труда).

Для развития компании на 2017-2021 гг. предложены две альтернативные конкурентные стратегии: фокусирования и дифференциации.

Первая предполагает увеличить количество подключений на услугу Интернет за счет предложения абонентам, отказавшимся от услуг в предыдущие годы, скидку 50 % на услугу Интернет в течение первых 6 месяцев подключения. Стратегической целью является получение дополнительной прибыли за счет возвращения абонентов, которые в предыдущие годы отказались от услуг, путем предложения им выгодных условий.

Вторая стратегия состоит в продвижении выгодных условий абонентам, которые подключают все три услуги (Интернет, Телевидение и Телефония). Стратегия дифференциации предполагает предложение абонентам дополнительных скидок и опций в течение пяти лет при условии, что абоненты не уйдут из компании или не сменят тарифный план. Стратегической целью

обозначено получение прибыли и увеличение числа подключений пакетных услуг.

Было рассчитано количество новых подключений по каждой из конкурентной стратегии, рассчитан экономический эффект, который выражался в расчете точки безубыточности и денежного потока. Экономически целесообразно было выбрать стратегию фокусирования, после реализации, которой денежный поток за период 2017-2021 г. составит 877 млн. руб., количество вновь подключившихся абонентов в сумме за пять лет будет равно 12 783 чел., абонентская база по услуге Интернет в 2021 г. увеличится до 81 102 чел.

В результате реализации конкурентной стратегии – стратегия фокусирования – внутриотраслевая конкурентная ситуация ужесточится, а именно повысятся конкурентные преимущества Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на рынке услуг связи.

Тарифы на услугу Интернет станут более доступные для абонентов, при этом возможность перехода от любого оператора для абонентов не несет никаких издержек. За счет уменьшения цены увеличится возможность легкой реализации услуг. При этом стратегия фокусирования направлена на узкий круг потребителей – абонентов, отключившихся от услуг ПАО «Ростелеком» в прошедшие годы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бейбулатов, З.М. Стратегическое планирование комплексного развития промышленного предприятия // Управление экономическими системами : электронный журнал. – 2013. – № 51(3). – С. 8.
- 2 Бейбулатов, З.М. Инструментарий формирования стратегии предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11. – С. 602-606.
- 3 Вавилов, С.Ю. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании. / С.Ю. Вавилов, А.Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 78-80.
- 4 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия : Учебно-методическое пособие / сост. А.В. Васильева. – Благовещенск : Издательство АмГУ, 2013. – 112 с.
- 5 Васильева, А.В. Этапы разработки конкурентной стратегии предприятия / А.В. Васильева // Россия и Китай: вектор развития: материалы Международной научно-практической конференции (5 декабря 2016 г.) / под общей ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск, Изд-во Амурского государственного университета, 2017. – 305 с.
- 6 Гасанбеков, С.К. Формирование конкурентоспособности предприятия на основе ресурсного потенциала / С.К. Гасанбеков, М.А. Зобанова, А.Е. Горохова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11. – С. 444-447.
- 7 Гергетр, Д.В. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Д.В. Гергетр. – Пермь, 2012. – 162 с.
- 8 Глызина, М.П. Показатели развития и содержание стратегии «Ростелеком» / М.П. Глызина, С.Ш. Мурадова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-3. – С. 718-722.
- 9 Грачев, А.Н. Преобразование системы менеджмента российских предприятий с целью повышения их конкурентоспособности: дис. ... канд. экон. наук. : 08.00.05 : защищена 20.05.2014 / А.Н. Грачев. – Москва: НИУ

ВШЭ, 2014. – 224 с.

10 Забулонов, А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации. Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – 125 с.

11 Зеленская, Т.В. Управление инновациями как конкурентное преимущество компании / Т.В. Зеленская, Р.Ш. Таржманова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11. – С. 837-841.

12 Коробенко, Я.В. Стратегическое управление конкурентоспособностью авиационных услуг / Я.В. Коробенко, Г.В. Маймула // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 11. – С. 266-270.

13 Котова, А.В. Конкурентоспособность рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-3. – С. 829-824.

14 Маврина, И.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И.Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

15 Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега - Л», 2012. – 960 с.

16 Макрорегиональный филиал «Чита» Компании ТТК [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://ttk-chita.ru/>. – 12.04.2017.

17 Малова, И.В. Методическое обеспечение конкурентоспособности на основе оценки уровня обслуживания торгового предприятия / И.В. Малова, И.Д. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 7. – С. 784-790.

18 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 287 с.

19 Муллабаев, Р.Ю. Анализ пяти сил Портера / Р.Ю. Муллабаев // Гуманитарные научные исследования. – 2015. - № 4. Ч. 3. – С. 52-55.

20 Мурадова, С.Ш. Совершенствование стратегии развития предприятия инфокоммуникационной сферы ПАО «Ростелеком» / С.Ш. Мурадова,

Е.О. Ткачук // В сборнике «Научные основы современного прогресса» ; сборник статей Сеждународной научно-практической конференции. Магнитогорск. – 2016. – С. 91-94.

21 Овчаренко, Н.А. Учет факторов конкурентности потребительского поведения в маркетинговой деятельности производителей промышленной продукции / Н.А. Овчаренко, А.А. Сенюк, М.В. Бойко // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11. – С. 369-377.

22 ООО «Амуртелеком» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.amurtelekom.ru/>. – 12.04.2017.

23 ООО «Городок» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.gorodok1.ru/>. – 12.04.2017.

24 ООО «Единая городская сеть» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.egsdv.ru/>. – 12.04.2017.

25 ООО «Интер.Ком» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.intercom.pw/>. – 12.04.2017.

26 ООО «Кабельные системы» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://dvsat.ru/>. – 12.04.2017.

27 ООО «Моя компьютерная сеть» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.mksdv.ru/>. – 12.04.2017.

28 ООО «Телевокс» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://tlvx.ru/>. – 12.04.2017.

29 ООО «Теледайн системс лимитед» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.teledyne.ru/>. – 12.04.2017.

30 ООО «Терион» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.therion.org/>. – 12.04.2017.

31 Павлова, А.А. Влияние факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность Амурского филиала ПАО «Ростелеком» / А.А. Павлова, Г.А. Заломская // Современные проблемы экономики и управления состояние и перспективы. Вып. 2 / под общ. ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск: Амурский государственный университет, 2016. – 99 с.

32 Павлова, А.А. Анализ конкурентных преимуществ Амурского филиала ПАО «Ростелеком» и разработка конкурентной стратегии / А.А. Павлова, Г.А. Заломская // Россия и Китай: вектор развития: материалы Международной научно-практической конференции (5 декабря 2016 г.) / под общей ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск, Изд-во Амурского государственного университета, 2017. – 305 с.

33 ПАО «МТС» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.amur.mts.ru/>. – 12.04.2017.

34 ПАО «Ростелеком» Амурский филиал [Электронный ресурс] – Режим доступа : http://www.rostelecom.ru/regions/far_east/. – 12.04.2017.

35 Петренко, О.В. Эффективность стратегического анализа организации в условиях неопределенности внешней среды / О.В. Петренко, А.М. Ахметова, Л.В. Краснюк // Экономика и предпринимательство. – 2016. - № 12. – С. 894-899.

36 Портер, М.Е. Конкурентная стратегия . Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 454 с.

37 Романова, А.Ю. Совершенствование методических основ формирования стратегии продвижения услуг компаний сотовой связи // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11. – С. 594-602.

38 Семеренко, С.В., Сравнительный анализ детерминант конкурентного преимущества страны: Россия и Китай/ С.В. Семеренко, А.В. Васильева // Россия – Китай: вектор развития. Материалы научно-практ. конф. – Вып. 1 / под общей ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск: Амурский государственный университет, 2016. – 284 с.

39 Стратегия развития ОАО «Ростелеком». – Москва, 2013. – 26 с.

40 Сутягина, Н.И. Математическая модель для расчета основных показателей рынка услуг // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11. – С. 885-888.

41 Тойменцева, И.А. Роль стратегического управления в достижении предприятием успехов в конкурентной борьбе / И.А. Тойменцева, В.Д. Чич-

кина // Перспективы науки. – 2014. – № 5. – С. 86-89.

42 Тойменцева, И.А. Формирование стратегии управления качеством сервисных услуг / И.А. Тойменцева, В.Д. Чичкина // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11. – С. 777-780.

43 Тимошенко, В.Д. Объяснение развития и изменений в организациях / В.Д. Тимошенко // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 10. – 167 с.

44 Устав публичного акционерного общества междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» (новая редакция 15). – Москва, 2015. – 45 с.

45 Хвоевская, Л.И. Оценка стратегии и перспективы развития ПАО «Ростелеком» / Л.И. Хвоевская, М.Г. Крикливая // Экономика и предпринимательство. – 2016. - № 12. – С. 608-614.

46 Чичкина В.Д. Формирование стратегии управления конкурентными преимуществами с учетом влияния производственного потенциала // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. – Тольятти, 2012. – С. 20-25.

47 Шаталова, О.И. Повышение результативности управления конкуренцией в сфере торговли на макроуровне / О.И. Шаталова, Е.П. Лебедева, С.Р. Шеховцова // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 11. – С. 121-126.

48 Царьков, Д.А. Развитие методов мониторинга и оценки конкурентоспособности регионов : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 – Москва, 2013. – 24 с.

49 GoodNet [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://goodnet.su/>. – 12.04.2017.

50 «Ростелеком» Амурский филиал [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rostelecom.ru/regions/far_east/press/d435117/. – 12.04.2017.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура Амурский филиал ПАО «Ростелеком» г. Благовещенск

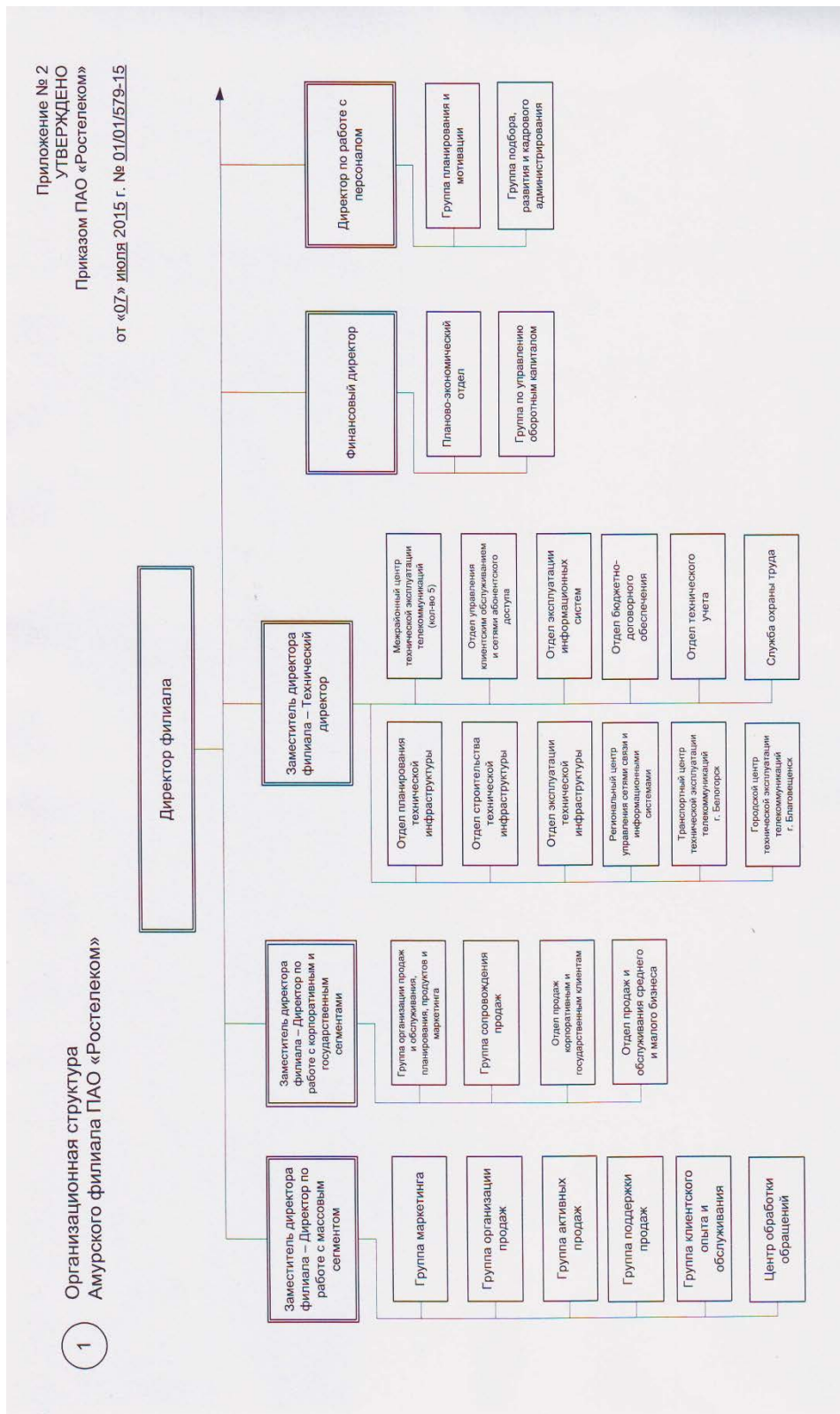


Рисунок А.1 – Организационная структура

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

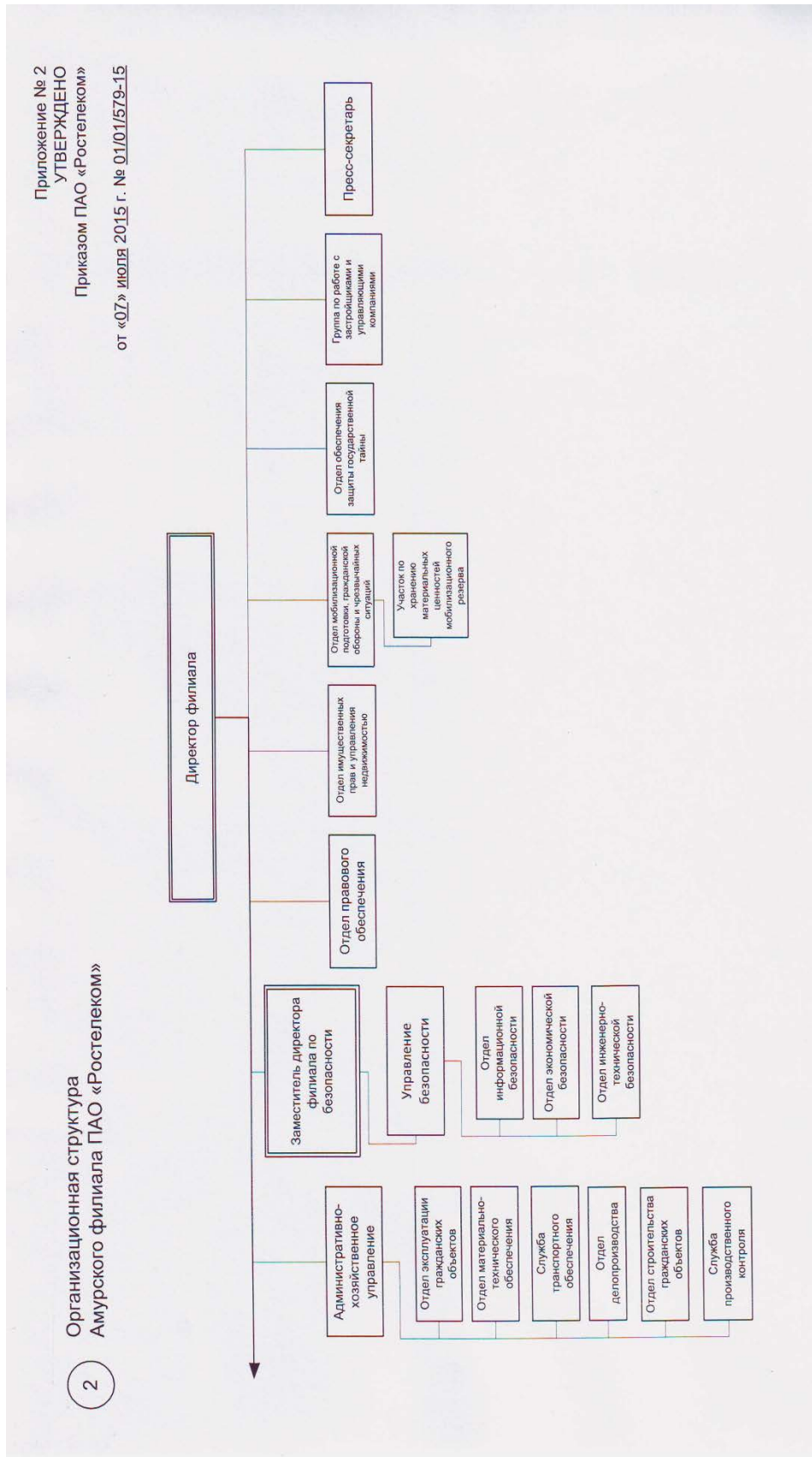


Рисунок А.2 – Организационная структура

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Баланс компании

Таблица Б.1 – Баланс компании за 2012-2016 годы

Показатели	На конец 2012 г., тыс. руб	На конец 2013 г., тыс. руб	На конец 2014 г., тыс. руб	На конец 2015 г., тыс. руб	На конец 2016 г., тыс. руб
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Основные средства	2 961 336	2 792 494	2 911 635	2 724 169	2 847 408
в том числе:					
основные средства в эксплуатации	2 950 412	2 760 652	2 694 643	2 611 920	2 754 407
капитальные вложения	10 924	31 841	216 992	112 249	93 002
Доходные вложения в материальные ценности	-	109 509	64 894	54 514	76 306
Прочие внеоборотные активы	1 448	32 180	31 064	30 623	26 147
в том числе:					
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1 301	6 146	5 257	3 850	4 139
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	54	2	550	2 737	3 154
в том числе:					
покупатели и заказчики	-	-	550	1 737	2 142
авансы выданные	-	2	-	-	-
прочее	93	26 031	25 257	24 036	18 854
Итого по разделу I	2 962 784	2 934 182	3 007 592	2 809 306	2 968 715
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	86 175	55 357	44 850	45 091	60 049
в том числе:					
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	86 025	55 357	40 185	23 739	51 327
готовая продукция и товары для перепродажи	150	-	4665	21 352	8 722

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1 931	6 988	18678	6 122	8 430
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	190 346	184 324	236772	239 025	212 617
в том числе:					
покупатели и заказчики	165 321	164 981	211223	220 791	190 579
авансы выданные	10 894	5 517	2 173	3 350	5 484
прочие дебиторы	14 131	13 826	23376	14 883	16 554
Денежные средства и денежные эквиваленты	3 854	2 598	2 170	-	-
				-	-
в том числе:	1 363	1 245	758	-	-
касса	2 491	641	-	-	-
расчетные счета	-	713	1 413	-	-
прочие денежные средства	78	50	19	33	45
Прочие оборотные активы	282 384	249 317	302489	290 271	281 140
Итого по разделу II	1 931	6 988	18678	6 122	8 430
Баланс	3 245 168	3 183 499	3 310 081	3 099 577	3 249 855
Пассив					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Переоценка внеоборотных активов	127 565	112 086	111 963	111 158	128 585
Итого по разделу III	127 565	112 086	111 963	111 158	128 585
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Кредиторская задолженность	152 519	62 290	121 718	121 267	101 983
в том числе:					
поставщики и подрядчики	20 156	38 150	97 761	85 849	52 717
авансы полученные	35 238	23 067	23 024	33 954	28 915
задолженность перед персоналом организации	256	32	61	18	86
задолженность перед бюджетом	95 968	-	183	169	32 107
прочие кредиторы	901	1 041	690	1 277	977
Доходы будущих периодов	381	325	286	976	488

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6
Оценочные обязательства	87 640	42 088	56 122	88 062	68 478
Итого по разделу V	240 539	104 703	178 126	210 305	183 418
БАЛАНС	368 105	216 789	290 089	321 463	299 112
Выручка	1 567 999	1 653 008	1 621 767	1 552 902	1 610 819
в том числе от продажи услуг связи	1 511 524	1 543 259	1 468 331	1 405 724	1 510 592
Себестоимость продаж	1 488 610	1 386 054	1 417 293	1 354 323	1 438 721
в том числе услуг связи	164 791	1 355 392	1 347 191	1 298 482	876 098
Прибыль (убыток) от про- даж	79 389	266 954	204 474	198 578	172 098
Прибыль (убыток) от про- даж	110	266 954	204 473	198 578	134 044
Проценты к получению	37 376	97	60	643	14 685
Прочие доходы	20 380	50 682	27 055	27 686	28 852
в том числе: возмеще- ние убытков, причинённых оказанием универсальных услуг связи	-34 598	19 592	10 180	-	7 083
Прочие расходы	167 678	-80 973	-126 533	-52 943	11 937
Прибыль (убыток) до на- логообложения	304 823	236 760	105 056	173 964	227 572
Чистая прибыль (убыток)	304 823	236 760	105 055	173 964	227 572
Затраты на оказание услуг связи	841 442	827 325	837 825	798 088	805 516