

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное учреждение  
высшего профессионального 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  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка конкурентной стратегии филиала ПАО «Ростелеком»

Исполнитель  
студент группы 272 об 1 \_\_\_\_\_ Т.А. Емельяненко

Руководитель  
профессор, к.э.н. \_\_\_\_\_ Г.Ф. Чечета

Консультант  
по экономической части  
доцент, к.э.н. \_\_\_\_\_ Г.Ф. Чечета

Нормоконтроль  
ассистент \_\_\_\_\_ А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

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

Факультет \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
подпись  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента \_\_\_\_\_

1. Тема бакалаврской работы (проекта) \_\_\_\_\_

(утверждено приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту) \_\_\_\_\_

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих к разработке вопросов): \_\_\_\_\_

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.) \_\_\_\_\_

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) \_\_\_\_\_

7. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель бакалаврской работы (проекта) \_\_\_\_\_

Фамилия, Имя, Отчество, ученная степень, ученное звание

Задание принял к исполнению (дата): \_\_\_\_\_

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 95 с., 24 таблицы, 11 рисунков, 51 источник.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ  
РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СТРАТЕГИЯ

Объектом бакалаврской работы является ПАО «Ростелеком».

Объектом выпускной квалификационной работы является ПАО «Ростелеком».

Предмет работы – конкурентная стратегия.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка конкурентной стратегии филиала ПАО «Ростелеком».

В результате выполнения бакалаврской работы все поставленные задачи выполнены.

Для реализации поставленных задач был проведен анализ теоретических подходов к вопросу разработки конкурентной стратегии предприятия, даны определения конкурентной стратегии предприятия и факторам формирующим ее, проведена оценка разработки конкурентной стратегии предприятия, сделаны соответствующие выводы и предложение по разработке стратегии, которые помогут повысить эффективность деятельности филиала ПАО «Ростелеком».

Информационные базы: пособия и монографии российских и зарубежных авторов, периодика, материалы сети интернет, внутренняя документация объекта исследования.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии	7
1.1 Понятие конкурентной стратегии и факторы формирующие ее	7
1.2 Система управления разработки конкурентной стратегии	17
1.3 Показатели оценки разработки конкурентной стратегии предприятия	23
2 Оценка конкурентной стратегии предприятия	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Ростелеком»	27
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия	34
2.3 Исследование разработки конкурентной стратегии ПАО «Ростелеком»	48
3 Предложения по улучшению разработки конкурентной стратегии предприятия	60
3.1 Современные подходы к оценке разработке конкурентной стратегии предприятия	60
3.2 Предложение по улучшению разработки конкурентной стратегии предприятия	
3.3 Ожидаемая экономическая эффективность от внедрения предложений конкурентной стратегии в работу предприятия	62
Заключение	81
Библиографический список	84
Приложение А	
Приложение Б	
Приложение В	

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективная деятельность предприятий во многом зависит от того, насколько результативно разработана его конкурентная стратегия, удалось ли изучить конъюнктуру рынка, предугадать маркетинговую политику конкурентов, предвидеть их действия и просчитать все возможные риски. Стратегическое поведение позволяет предприятию выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. Представляет собою завоевание, укрепление и удержание рыночных позиций на высоком уровне.

Авторы А. Коваленко и А. Полевой считают, что конкурентная стратегия на предприятиях - это многофункциональный механизм, включающий в себя комплексный план действий, таких как:

- управление финансовыми потоками предприятия;
- персоналом;
- соблюдение договорных обязательств;
- исследование конъюнктуры рынка;
- анализ позиций предприятия и позиций его конкурентов;
- маркетинговые исследования и многое другое.

А.Коваленко и А. Полевой утверждают, что смысл конкурентной стратегии состоит в том, что она способствует увеличению и удержанию положения предприятия на рынке относительно конкурентов.

Выбранная стратегия зависит от положения предприятия на рынке товаров и услуг. Позиции на рынке предприятий можно разделить в три группы: лидеры рынка, преследователи лидеров и компании, избегающие прямой конкуренции. Захват рынка, как правило, производится лидерами рынка, атаки и прорыв по курсу присущ преследователям лидеров, а сосредоточение сил на участке относится к последним.

Автор О.С. Виханский дает определение понятия «Захватчики рынка». По его мнению данное понятие глобально расширяют спрос на продукцию при

помощи продуктового или ценового лидерства, увеличения интенсивности продаж и поиска новых рынков сбыта.

Но ясно и понятно, что захват рынка еще не гарантирует абсолютного лидерства, необходимо еще суметь защитить завоеванные позиции, при помощи воздействия на потребителей, с целью удержать их в сфере деятельности предприятия. Это можно сделать например при помощи рекламы, стимулирования продаж, сервиса и прочих других действий.

В своих трудах Ю.Н. Лапыгин , при разработке конкурентной стратегии, считает целесообразным выделить конкурентные преимущества предприятия, которые вовлечены в его хозяйственную деятельность. Они могут обеспечить конкурентоспособный продукт или услугу. В процессе деятельности предприятия конкурентные преимущества тесно взаимосвязаны между собой и являются основными факторами конкурентной стратегии

Ю.А. Маленков выражает мнение, что конкурентная стратегия, в едином значении, представляет собой всесторонний, детальный комплексный план, который необходим для обеспечения осуществления успешной деятельности предприятия и достижения его целей.

Принято считать что, стратегия разрабатывается высшим руководством предприятия, а ее внедрение производится при помощи участия всех уровней управления.

В результате обширных маркетинговых исследований и сопоставления фактических данных, составляется стратегический план. Для того, чтобы удерживаться и эффективно конкурировать на рынке, предприятию необходимо постоянно заниматься сбором и анализом информации об данной отрасли, конкуренции на рынке и многих других факторах.

Стратегическое планирование обеспечивает предприятию определенность и позволяет привлекать новых специалистов. При его разработке необходимо учитывать его долгосрочность, но при необходимости, он должен быть достаточно гибким.

Так же стратегическое планирование подразумевает под собой решения и

действия, которые способствуют реализации целей предприятия. К целям предприятия можно отнести:

- получение долгосрочной прибыли;
- увеличение и удержание доли рынка;
- поиск и захват новых рынков;
- расширение ассортимента товаров или услуг;
- повышение рентабельности;
- повышение производительности и др.

Разработка конкурентной стратегии направлена на достижение превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг. Элементами внешней среды можно считать финансовые учреждения, конкурентов и посредников, рекламные агентства, органы статистики, покупателей, организации, которые изучают общественное мнение и пр.

Актуальность выбранной мной темы заключается в необходимости проведения анализа факторов, влияющих на деятельность предприятия. Для обеспечения эффективного использования его ресурсов, разработка конкурентной стратегии стимулирует предприятие к производству товаров и услуг с минимальными затратами, оптимально использовать уже имеющиеся в его распоряжении ресурсы и формировать условия для выпуска только тех товаров, которые пользуются спросом и необходимы обществу.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование разработки конкурентной стратегии предприятия ПАО «Ростелеком».

В дипломной работе используется:

- 1) современные подходы к оценке разработке конкурентной стратегии предприятия и в выработке предложения по ее улучшению;
- 2) труды отечественных и зарубежных авторов, посвященных стратегическому менеджменту, стратегическому анализу, оценке конкурентной стратегии предприятий, методам разработки стратегий.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы для

увеличения экономической эффективности ПАО «Ростелеком»

## 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

### 1.1 Понятие конкурентной стратегии предприятия и факторы формирующие ее

Множество авторов считают, что разработка конкурентной стратегии считается одной из важных характеристик, которая используется для оценки эффективности экономической деятельности предприятия. Само словосочетание, в широком смысле, можно рассматривать, как действие экономического субъекта выдержать потенциальную или реальную конкуренцию, в будущем, то есть противостоять конкурентам, в сравнении с аналогичными предприятиями, на конкретном сегменте рынка.

По мнению В.Д. Марковой и С.А. Кузнецова в экономической литературе имеется большое многообразие подходов к понятию конкурентная стратегия. Это выражается в постановке задач и целей исследования, которые приводят к необходимости сконцентрировать свое внимание на разных элементах конкурентной стратегии. Либо исследовать предметы конкуренции (товар, услугу), субъект конкуренции (отрасль, предприятие, государство или его регионы, национальную экономику и пр.). Объектом конкуренции могут выступать рынок, спрос и предложения, факторы производства: ручная работа, информация, ценные бумаги, товарные и межрегиональные рынки, политическая власть, природные ресурсы. Так же существуют масштабы деятельности, такие как отраслевые и товарные рынки, региональные и межрегиональные рынки.

Конкурентную стратегию производимой продукции и конкурентную стратегию предприятия можно рассматривать как одно целое. Возможность товаров конкурировать в определенном секторе рынка, во многом зависит от совокупности экономических методов управленческой деятельности и политики предприятия.

Виды конкурентной стратегии можно рассмотреть в таблице 1.

Таблица 1 - Иерархия видов конкурентной стратегии

Виды конкурентной стратегии	Сущность
1.Конкурентная стратегия страны	Производство услуг или товаров, которые отвечают требованиям мировых рынков, которые позволяют наращивать государственные ресурсы и позволяют обеспечить устойчивый ВВП страны
2.Конкурентная стратегия региона	Способность регионов производить услуги и товары, которые отвечают требованиям мировых и внутренних рынков (интеллектуальные, инновационные)
3.Конкурентная стратегия отрасли	Способность отрасли осуществлять услуги (товары), отвечающие требованиям внутренним и мировым стандартам.
4.Конкурентная стратегия предприятия	Деятельность предприятий отрасли достигать своих целей в условиях конкурентной борьбы и удовлетворять потребности потребителей
5.Конкурентная стратегия товара (услуг)	Привлекательность товаров и услуг для потребителей, по сравнению с аналогичными изделиями, благодаря лучшему качеству и стоимости.

Проанализировав данную таблицу, можно определить, что каждый вид конкурентной стратегии занимает свое положение в иерархии конкурентной стратегии страны и имеет свою долю ВВП. Из этого всего, сделаем вывод, что конкурентная стратегия предприятия — это понятие относительное.

Выявление характера конкурентной стратегии предприятия по сравнению с другими предприятиями заключается в выборе базовых объектов, которые сопоставляются между собой. Проведя экономический анализ деятельности предприятия можно выявить лидера между конкурирующими предприятиями.

Лидирующее предприятие должно обладать следующими качествами:

- характеристика продукции должна быть идентична потребностям;
- выпускаемая продукция должна быть соизмерима с сегментом рынка, для которого она предназначена;
- продукция должна быть соизмерима фазам жизненного цикла, в ко-

тором существует предприятие.

Следовательно конкурентное преимущество предприятия -лидера можно оценить, если оба предприятия удовлетворяют идентичным потребностям покупателя, в одном сегменте рынка и на одинаковых условиях.

Отсутствие доступа к информации о деятельности конкурирующего предприятия, может создать у руководства необоснованное мнение о высокой конкурентной стратегии предприятия и привести к ослаблению усилий, поддерживающих уровень конкурентного лидерства.

Разработка конкурентной стратегии предприятия зависит от ряда факторов ее повышения, таких как:

- коммерческие;
- технико-экономические;
- нормативно-правовые.

К коммерческим факторам относятся условия реализации товаров на определенном сегменте рынка. Они включают конъюнктуру рынка (соотношение спроса и предложения, региональные и национальные особенности, острота конкуренции и пр). Так же имеет большое значение предоставляемый сервис (дилерско-дистрибьютерские центры, станции обслуживания в регионах потребителей, а так же качество обслуживания предлагаемых услуг).

Одним из немаловажных коммерческих факторов является реклама. Ее наличие и продуктивность на влияние спроса и предложение имеет огромное значение. Реклама необходима для формирования спроса потребителя на производимую продукцию.

К технико-экономическим факторам относятся: качество производимых товаров и услуг, продажная цена и затраты по эксплуатации, потребление продукции или услуги. Все они зависят от производительности труда и его интенсивности, а так же издержек производства и ее наукаемкости.

Большинство авторов, такие как А.В. Александрова, Н.А. Казакова, С.А. Курашова и Н.Н. Кондрашова считают, что нормативно-правовые факторы

регламентируют требования технической, экологической либо этической нормы и безопасности изготавливаемых товаров или предоставления услуг на рассматриваемом рынке.

Так же существуют патентно-правовые требования, а именно: патентная чистота или патентная защита. Если товар либо услуга не соответствует нормативно-правовым требованиям, то товар не может быть реализован на данном рынке, что регламентируют нормы стандартов и законодательства.

Факторы разработки конкурентной стратегии можно, так же, разделить на внутренние и внешние. К внутренним факторам можно отнести выбор критериев, которые позволяют предприятию оценить конкурентную стратегию. К внешним факторам относятся социально-экономические и организационные отношения. Классификацию внешних и внутренних факторов рассмотрим при помощи таблицы 2.

Таблица 2 - Внешние и внутренние факторы формирования конкурентной стратегии

Внешние факторы	Внутренние факторы
1	2
1. Меры государственного воздействия:	1. Потенциал маркетинговых служб
1.1 Экономического характера (налогообложение, финансово-кредитная политика, инвестиционная политика, участие предприятия в международном разделении труда)	2. Научно-технический потенциал
1.2 Административного характера (законодательные акты, система стандартизации и сертификации, правовая защита потребителей)	3. Производственно-технологический потенциал
2. Характеристики самого рынка (его емкость и возможности конкурентов)	4. Финансово-экономический потенциал
3. Деятельность государственных и общественных институтов	5. Кадровый потенциал

4. Деятельность политических партий	6. Эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта
-------------------------------------	---

Продолжение таблицы 2

1	2
	7. Уровень материально-технологического обеспечения
	8. Условия хранения, транспортировки и упаковки
	9. Уровень транспортных услуг и погрузочно-разгрузочных работ
	10. Разработка производственных процессов
	11. Эффективность производственного контроля
	12. Уровень технического обслуживания
	13. Уровень сервисного и гарантийного обслуживания

Анализ всех факторов, как внешних, так и внутренних, позволяет увеличить уровень разработки конкурентной стратегии предприятия. Данные факторы действуют разнообразно, но в совокупности образуют общий механизм воздействия на реализацию товаров и услуг. Их анализ и изучение, является первичным направлением в разработке стратегии. Условием обеспечения конкурентной стратегии является реально задействованные преимущества предприятия. Фактор конкурентного преимущества — это способность адаптироваться к меняющимся условиям на рынке товаров и услуг быстрее конкурентов.

Так же, следует отметить, что фактор конкурентного преимущества может носить потенциальный характер и не быть задействованным в настоящее время, но иметь место быть. Наличие такого преимущества не может говорить о безусловном лидерстве, но может оказывать позитивное влияние.

Для полного раскрытия факторов повышения разработки конкурентной стратегии можно провести классификацию факторов по признакам и группам, рассмотренным в таблице 3.

Таблица 3 - Классификация факторов разработки конкурентной стратегии по признакам и группам

Классификационные признаки	Классификационные группы
Место возникновения	- внешние; - внутренние.
Продолжительность воздействия	- долгосрочные; - среднесрочные; - краткосрочные.
Направленность	- позитивные; - негативные.
Сила воздействия	- сильное; - слабое.
Характер воздействия	- административные; - экономические; - социальные; - инфраструктурные
Способ воздействия	- непосредственное воздействие; - опосредованное.
Зависимость от субъектов управления	- объективные;
Источник роста конкурентной стратегии	- интенсивный; - экстенсивный.
Охват (масштаб)	- комплексный; - локального воздействия.
Связь с конкурентной средой	- прямое воздействие; - обратное воздействие.
Воздействие на конкурентную среду	- повышение конкурентной позиции; - понижение конкурентной позиции.
Целевые ориентиры завоевания рынка	- влияние а долю рынка; - влияние на доступ к ресурсам предприятия.

Учет всех факторов разработки конкурентной стратегии используется на практике хозяйственных, управленческих и политических решений предприятия направленных на обеспечение конкурентной политики организации. Оценка уровня конкурентной стратегии предприятия, то есть фактически, отражение его текущей позиции на рынке, является основой для последующей разработки новой или внесения изменений в существующую конкурентную стратегию.

Разработка конкурентной стратегии зависит от учета состояния факторов влияющих на ее формирование.

### **1.1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии**

Для всех товаров и услуг требуется разработка индивидуальной стратегии. Впрочем, можно отметить 4 базовые стратегии роста объема продаж и прибыли, которые используются в любой практической деятельности организации, это такие стратегии роста как:

- проникновение на рынок;
- разработка продукта;
- расширение рынка;
- диверсификация товара (услуг).

Они объединены так называемой матрицей Ансоффа. Игорь Ансофф - ученый, который родился в России, однако эмигрировавший в США в 19 лет. Приобретя ученную степень в сфере практической арифметики, и прикладной математики, он обнаружил использование математических инструментов в бизнесе. В начале 50х годов он стал трудиться в организации Rand в сфере стратегического планирования, позже Ансофф перешел в корпорацию Lockheed, в которой стал вице-президента по планированию. Матрица Ансоффа существовала изобретена им непосредственно в данный промежуток, равно как практический общематематический механизм стратегического планирование. В первый раз матрица была издана в Harvard Business Review в сентябре 1957г., позже она была описана в монографии "Коллективная

Матрица Ансоффа- данная матрица увеличения товара-рынка,то есть исследовательский механизм стратегического планирования, какой дает возможность подобрать одну из вероятных стандартных стратегий маркетинга. Все сущность этой матрицы состоит в этом, то что обязана действовать связно среди существующими и будущими продуктами фирмы и рынка, в каторых она будет функционировать. Каждая область подразумевает весьма обширный подбор товаров, какие возможно осуществлять и рынков, в которых возможно трудиться, по этой причине фирма содержит огромный выбор направлений роста. Организации следует установить собственное нынешнее состояние в сфере и подобрать свое текущее положение в отрасли и выбрать направление своего роста, которое обеспечивало бы в будущем наиболее конкурентоспособную позицию для нее, это показано на рисунке 1.

Матрица Ансоффа представляет собой квадрат, сформированный по двум осям:

- горизонтальная ось матрицы - продукты компании, которые подразделяются на существующие и новые
- вертикальная ось матрицы - рынки компании, которые так же подразделяются на существующие и новые

		Продукт	
		Существующий	Новый
Целевой рынок	Существующий	Проникновение на рынок	Разработка продукта
	Новый	Расширение рынка	Диверсификация

Рисунок 1 - Матрица Ансоффа

Одним из основных элементов теории маркетинга является понятие жизненного цикла товара и его основных стадий. Главные стадии жизненного цикла товара и некоторые их маркетинговые характеристики приведены в

таблице 4.

Таблица 4 - Изменение маркетинговых характеристик на различных этапах жизненного цикла

<i>Характеристики</i>	<i>Этапы</i>				
	разработка	вывод на рынок	рост	зрелость	спад
<i>Цели маркетинга</i>	Выявить запросы рынка	Привлечь к товару (новому товару)	Расширение сбыта и ассортимента	Поддержание отличительных преимуществ	Сократить, оживить
<i>Конкуренция</i>	На уровне идей и замыслов	Отсутствует или малая	Некоторая	Сильная	Малая
<i>Прибыль</i>	Отсутствует		Возрастает	Большая	Сокращающаяся
<i>Потребители</i>	Отсутствует	Новаторы	Массовый рынок обеспеченных лиц	Массовый рынок	Консерваторы
<i>Товарный ассортимент</i>	Опытный образец	Одна базовая модель	Рост числа моделей	Полный ассортимент	Товары наибольшего спроса
<i>Сбыт</i>	Отсутствует	Зависит от товара	Растет число точек	торговых	Сокращается число точек
<i>Ценовая политика</i>	Базовая цена	Зависит от товара	Большой диапазон цен	Полная ценовая линия	Отдельные цены
<i>Продвижение</i>	Информационное		Убеждающие	Конкурентное	Информационное

На этапе роста сбыт зависит от процессов признания и распространения (диффузии). Признание состоит из следующих этапов:

- знание (человек узнает о товаре и его функционировании);
- убеждение (человек формирует благоприятное или нет отношение к товару);

- решение (выбор: принять - отвергнуть);
- реализация (человек использует товар);
- подтверждение (человек ищет подкрепление и может переменить решение, если столкнется с противоречивой информацией).

Любая фирма может применять множество стратегий по продукту. При определенном выборе следует принимать во внимание преимущества, необходимые рыночные условия, запросы или требования к организации производства и управления. В таблице 5 приведено сравнение всевозможных стратегий по этим факторам.

Таблица 5 - Сравнение различных стратегий по продукту

Стратегия	Преимущество	Рыночные условия	Организация производства и управления	Дестабилизирующие факторы
Снижение себестоимости продукции	Рост объема продаж, увеличение прибыли, рост барьеров входа, резервы при повышении цен в снабжении	Большая доля на рынке, эластичный по цене спрос на продукцию, ценовая конкуренция, продукция в отрасли стандартизирована	Оптимальный размер производства, высокий уровень технологической подготовки, жесткий контроль себестоимости продукции	Технологические нововведения, имитация со стороны конкурентов, изменение в спросе, новые продукты
Дифференциация продукции	Рост объема продаж, увеличение прибыли, рост барьеров входа, резервы при повышении цен в снабжении	Характеристики товара понятны и ценятся потребителями, конкуренция преимущественно неценовая, стратегия дифференциации применяется в отрасли немногими фирмами	Наличие гибкого производства, высокий уровень конструкторской подготовки, развитие НИОКР и опытного производства, мощная маркетинговая служба	Высокие издержки на создание имиджа товара, повышение цен, имитация со стороны конкурентов
Сегментирование рынка	Рост объема продаж, получение дополнительной прибыли, комплексное обслуживание конкретного сегмента	Четко определенные группы потребителей, конкуренты не используют специализацию на сегментах	Гибкое производство, мелкосерийный тип производства	Уменьшение цен на аналогичные товары, конкуренты применяют стратегию фокусирования на части

				сегментов
Немедленное реагирование на потребности рынка	Увеличение прибыли, создание имиджа предприятия, учитывающего нужды клиентов	Спрос на продукцию неэластичен, низкие барьеры входа и выхода, небольшое число конкурентов.	Гибкое производство, мелкосерийный тип производства.	Высокие удельные издержки, нестабильность внешней среды, высокий риск банкротства

Продолжение таблицы 5

Внедрение новшеств	Получение сверхприбыли за счет монопольных цен, блокирование входа в отрасль, создание имиджа новатора	Отсутствие аналогов продукции, наличие спроса на новшества	Высокая научно-техническая квалификация персонала, матричная структура управления, венчурная организация бизнеса	Большие объемы финансирования, высокий риск банкротства, имитация нововведений конкурентами
--------------------	--	--	--	---

Планирование ассортимента продукции осуществляется в планировании многих видов деятельности, направленных на отбор продукции для будущего производства и сбыта, а также для разработки спецификаций и характеристик данной продукции в соответствии с желаниями и подробностями покупателей. Под этими желаниями и потребностями подразумевается политика и стратегия предприятия в области разработки (проектирования), маркировки, упаковки и установления цены продукции и услуг, которые рассматриваются и решаются только в комплексе, поскольку они неразрывно связаны между собой и служат для потребителя “образом” продукции или услуги.

Планирование ассортимента является непрерывным процессом, длящимся в периоде всего жизненного цикла продукции, начиная с возникновения плана о формировании и новейшего изделия и заканчиванием снятия его с производства. Другими словами, предприятие не может долго поставлять на рынок одинаковую продукцию. Главные виды стратегий по

разработке новой продукции сводятся к проведению работ в таких направлениях как:

- разработка принципиально новой продукции, отличающейся от продукции конкурентов существенной новизной, защищенной патентами;
- разработка продукции с улучшенными характеристиками относительно ранее выпускаемой;
- разработка новых видов использования ранее выпускаемой продукции за счет ее модернизации или дополнительных приспособлений;
- сокращение ассортимента выпускаемой продукции или снятия с производства продукции, не пользующейся спросом.

Любой вид новой продукции обязан быть протестирован на её значимость группой потенциальных потребителей с точки зрения его полезности и наличия самой потребности, а так же уровня цены, по которой она может быть реализована. Если же новый вид одобряется, то он должен быть воплощен в “предложение” покупателю. Задача планирования ассортимента прежде всего состоит в том, чтобы подготовить потребительскую спецификацию на изделие, передать её проектному отделу, а далее проследить, чтобы опытный образец был испытан, при необходимости доведён до товарного состояния.

Но внедрение новых изделий, имеет огромное значение для дальнейшего развития деятельности любой организации. В множестве случаев принятие новых изделий финансируется за счёт отчисления с выручки от реализации текущей продукции, которую организация поставляла на рынок в течение многих лет и, которую оно надеется далее продавать на протяжении долгих лет.

Понятие «новая продукция» включает в себя серьёзные изменения в форме, содержании или упаковке продукции, которая имеет значение для потребителя.

Большое число бизнесменов выделяют 3 ключевых фактора, которые обуславливают внедрение новейшей продукта в ассортимент компании:  
1 Внедрение новейшей продукции в ассортимент следует для защиты ранее

приложенных в предприятие средств, в таком случае имеется потребность защитить компания с результатов неминуемого движения устарения ранее имеющейся продукта, который вызывается конкурентной борьбой либо моральным износом. Сокращение рентабельности издаваемой продукции может быть компенсировано в длительном плане только за счёт внедрения вместо него новейшего изделия, которое пользовалось бы спросом у потребителя

2 Потребность увеличивать изготовление наиболее стремительными темпами, нежели данное допустимо при ограниченном перечне издаваемой продукции, распределять торговый угроза в наиболее обширный диапазон продукта, сократить воздействие конкурентной борьбы в в отдельности присвоенную область изготовления.

Вместе с этим, осваивание новейших типов продукта сопряжено никак не только лишь с выгодой, однако и с установленными угрозами, в особенности в этих вариантах, если оно затребует перемен водворившейся в компании концепции реализована и существующей сортировочной узы либо новейших промышленных познаний, добавочных профессионалов и оснащения.

3 Потребность гарантировать наиболее активное и наиболее градационное повышение единой рентабельности компании, выражающейся взаимоотношением доходы к приложенному состоянию, линией сбережения и повышения конкурентоспособности, наиболее оптимального применения остатков изготовления, наиболее абсолютного применения производственных мощностей и способностей персонала. И, равно как результат, наиболее размеренное разделение отдельных мнимых затрат, снижения сезонных и повторяющихся колыханий в степени изготовления и реализована.

Обратим свое внимание на то, что введение на рынок новой продукции является рискованным делом, и предприятию-новатору необходимо снижать риск нововведений различными путями.

Во-первых, предприятие может добиться этого систематическим планированием ассортимента продукции, включающим все проверочные этапы - испытание продукции, исследования рынка и пробную продажу, а так же

решением всех вопросов, пока продукция ещё находится в стадии планирования. Следовательно, предприятие обеспечивает себе гарантию того, что её решения будут основываться не на догадках, а на знании фактов при условии, что эти факты могут быть получены своевременно и ценой приемлемых издержек.

Во-вторых, они имеют все шансы уменьшить риск, рассматривая навыв собственный и иных компаний, гарантировавших результат введения новейшей продукта на рынок, выявляя закономерности успеха, где данное возможно, и, применяя познания данных закономерностей в своей работе. В любом случае перед предприятием встает цель увеличения конкурентоспособности своей продукции. Она обязана основательно прорабатываться в периода планирования продукции, в особенности при создании многообещающего перечня, быть передовой и долговременной. Принято отличать соответствующее формы конкуренции : Функциональная форма конкуренции, среди продукции, удовлетворяющей конкретную необходимость различными методами; Видовая форма конкуренции, среди продукции одной группы, отличающихся среди собою согласно каким-то значимым характеристикам; Межфирменная форма конкуренции, из числа схожих, однако различающихся качеством производства 1-го типа продукта разными бизнесменами.

Следовательно, разработка конкурентной стратегии очень тесно связана с ассортиментной политикой предприятия.

Цели разработки конкурентных стратегий делятся на следующие:

- 1) изготовление продукции, основанное в четком познании нужд потребителей, рыночной ситуации и настоящих способностей фирмы;
- 2) более сильное угождение нужд потребителя, предоставление его орудиями либо комплексом денег с целью постановления определенных трудностей (другой правило - изготовление товаров и услуг с дальнейшим поиском сбыта);
- 3) результативная осуществление продукции и услуг в конкретных рынках в задуманных размерах и в запланированные сроки;

- 4) предоставление продолжительной результативности (доходности) производственно-торговой работы компании, то что подразумевает непрерывный наработка научно-технических идей и исследований с целью изготовления продуктов рыночной новизны;
- 5) целостность стратегии и стратегии изготовителя в целях интенсивной адаптации к меняющимся условиям потребителей присутствие одновременном влиянии в развитие и стимулирование нужд.

Таким образом, в случае если рассмотреть все без исключения больше продемонстрированные определения "основных принципов маркетинга" у различных создателей, то, как видно, данные "принципы маркетинга" не являются чем-то единым и устоявшимся. И в случае если заявлять о совокупности основ маркетинга в целом, то они несут разноречивый толк.

Для исследования конкурентной стратегии предприятия немаловажно:

- необходимость познания потребителей и их нужд;
- потребность познания рыночной ситуации в конкретном секторе (сегменте) рынка;
- желание удовлетворить нужды, необходимости и требования потребителей;
- присутствие гибкости производства, основанного на точном познании целевого сегмента "своего" рынка;
- потребность выполнения инноваций (к примеру, формирование новейшего продукта);
- потребность планирования согласно разным скоротечным интересам: создание рекламных проектов в долгое время-, умеренно-, кратковременных аспектах, составление плана их "увязки";
- потребность выполнения в жизнедеятельность установленных маркетинговых решений (в главном, кратковременных вопросов согласно достижению нужных уровней сбыта на разных рынках);
- развитие товаров и услуг;
- реализация разных конфигураций данных, взгляды либо напоминания о собственных товарах, предложениях, компании, трейдерской марке и т.п.

Цели конкурентной стратегии как рыночной концепции управления предприятием постоянно считаются отображением долгосрочных и кратковременных целей компании. Цели компании принято делить на количественные и качественные. К количественным причисляют объем прибыли, объем продаж (в валютном либо естественном выражении), производительность работы, доля рынка по странам, товарам и сегментам. С качественных полнее компании заслуживают внимательности, в главную очередность, те, которые водят к увеличению престижа, а из числа их более значимыми считаются общественные: внимание о находящейся вокруг сфере; предоставление занятости жителей; помощь просветительных, цивилизованных, спорт и других аналогичных событий . Целей у организации способен существовать несколько. Необходимо наблюдать, чтобы они никак не возражали друг другу, а в случае если целиком достичь данного нельзя (к примеру, желание к максимуму продаж и минимуму потерь в маркетинг) гарантировать разумный и законный компромисс. Цели конкурентной стратегии считаются собственного рода инструментом для достижений целей компании. Таким образом, в случае если целью компании считается повышение размера продаж, в таком случае целью маркетинга может быть предоставление увеличения числа людей (компаний), получающих продукцию нашей фирмы.

К основным целям разработки конкурентных стратегий компаний допускается относить следующее:

- 1) Компании стараются повысить собственные реализации, максимизировать доход с поддержкой разных методов и способов (включат моду в собственную продукцию, планируют стратегию увеличения торговель и др.).
- 2) Максимизирование потребительской удовлетворенности, т. е. задача маркетинга – обнаружить имеющиеся необходимости и порекомендовать предельно вероятный перечень однородного товара. Однако таким образом как степень потребительской удовлетворенности весьма сложно определить, то и дать оценку рекламную работа согласно данному направленности трудно.

3) Максимизация выбора. Эта задача вытекает и равно как б считается продолжением предшествующей. Сложность в осуществлении этой цели состоит в том, чтобы никак не сформировать на рынке марочного изобилия и мнимого выбора.

Да и многие покупатели присутствие излишке конкретных товарных категориях ощущают чувство беспокойства и потерянности.

4) Максимизация качества существования. Почти все предрасположены рассматривать, что присутствие перечня товаров положительно воздействует на его качество, количество, общедоступность, стоимость, т. е. продукт «улучшается», а таким образом, покупатель способен максимально удовлетворить собственные потребности, увеличить качество жизни. Приверженцы данного мнения подтверждают, то что увеличение качества жизни – задача великодушная, однако в в таком случае ведь период данное свойство сложно определить, вследствие того иногда появляются противоречия.

Для достижения любой из запланированных целей предприятие непременно сталкивается с необходимостью решения определенного круга задач, в том числе:

- необходимо понимать рынок, многосторонне изучать положение и динамику потребительского спроса на этот продукт (услугу), применять приобретенную сведения в ходе исследования и принятия научно-технических, производственных и хозяйственных заключений;
- предельно приспособлять изготовление к условиям рынка с целью увеличения эффективности функционирования компании; производить подобные продукты, какие ожидает покупатель, т.е. осуществлять то, то что продается;
- воздействовать на рынок и покупательский спрос с поддержкой абсолютно всех общедоступных средств в целях развития его в необходимых для предприятия направлениях;
- совершенствовать и стимулировать в предприятии креативный аспект к заключению образующихся в результате выполнения рекламных исследований

- технических и хозяйственных трудностей и в первостепенную очередность согласно совершенствованию и увеличению особенности продукции и услуг;
- осуществить доставку продуктов в подобных долях, в подобный период и подобную роль, какие более в целом организовывали б окончательного покупателя;
  - гарантировать целевое руководство абсолютно всем действием « академические исследования - изготовление - осуществление - обслуживание» ;
  - никак не задерживаться с выходом в биржа с новейшей, в особенности сверхтехнологичной продукцией;
  - разделять биржа в сравнительно схожие категории покупателей (реализовывать сегментацию торга) и разбираться в эти разделы, в взаимоотношении каковых компания владеет лучшими возможными способностями;
  - достигать достоинства в конкурентноспособной войне из-за результат увеличения технологического степени, особенности и прочности продукта, обеспечение потребителю наибольшего размера и наилучшего особенности сопутствующих услуг;
  - проявлять помощь трейдерским арбитрам, снабжая их строениями отделанной продукта с целью её незамедлительной поставки покупателям, проявлять поддержку в постановлении промышленных трудностей и обучении персонала;
  - направлять стратегию менеджмента в будущее, определяя определенные проблемы согласно покорению торга, расширению размера торговель, в особенности в многообещающих секторах торга;
  - применять в предельно вероятной грани компанию управления согласно товарному принципу, то что содействует получению персоналом высокопрофессиональных способностей управления созданием и проданном конкретных типов продукта и увеличивает обязанность управляющих из-за службу в единичных товарных рынках.

При разработке конкурентной стратегии особое значение имеет анализ текущего положения дел. Он проводится с помощью различных методов,

использование которых дает возможность предприятию оценить все свои возможности и на основе этих оценок разработать соответствующие стратегии. Рассмотрим их подробнее.

#### Матрица возможностей по продукции/рынкам.

Данная матрица предусматривает использование четырех альтернативных стратегий для сохранения и увеличения сбыта:

- проникновение на рынок (эффективна, когда рынок растет или ненасыщен);
- стратегия развития рынка (эффективно в случае, когда в результате изменения стиля жизни или демографических факторов возникают новые сегменты рынка, а для уже хорошо известной продукции выявляются новые виды применения);
- стратегия разработки продукции (эффективна для фирм, имеющих ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей);

#### *Матрица роста рыночной доли (матрица Бостонской группы).*

Бостонская консалтинговая группа (BCG) — известная международная компания, специализирующаяся в управленческом консалтинге. Основателем и владельцем компании был Брюс Д. Хендерсен (1915—1992), автор маркетинговой модели оценки ассортимента Матрица БКГ. Данная матрица, предложена Бостонской консультативной группой (БКГ) и служит для сопоставления различных стратегических хозяйственных единиц (СХЕ) предприятия. Этот подход позволяет предприятию классифицировать каждую стратегических хозяйственных единиц (СХЕ) по её доле на рынке относительно основных конкурентов. В основе этого подхода лежит обоснованное предположение, что чем больше доля стратегических хозяйственных единиц (СХЕ) на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль. Матрица приведена на рисунке 2.

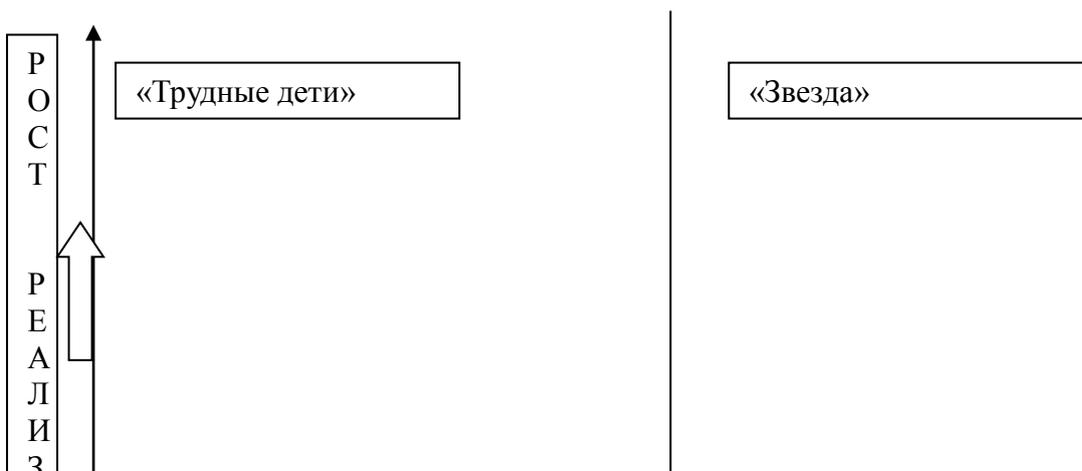




Рисунок 2 – Матрица Бостонской консультативной группой (БКГ)  
Исходя из данной матрицы БКГ, мы построим таблиц 6.

Таблица 6 –Название групп

Название групп	Относительная доля на рынке	Рост реализации	Описание групп
“Звезда”	высокая	высокий	Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке
“Дойная корова”	высокая	низкий	Использование прибыли для помощи растущим стратегическим хозяйственным единицам, поддержания существующего положения
“Трудные дети”	низкая	высокий	Интенсификация маркетинговых усилий или уход с

			рынка
«Злая собака»	низкая	низкий	Уменьшение усилий или продажа

Различают четыре группы, а именно:

1) «Звезды» - высокая доля на рынке, лидирующее положение в развивающейся отрасли, значительные прибыли, но требуются и значительные ресурсы для финансирования.

2) «Дойные коровы» - так же как и «Звезды» высокая доля на рынке, но лидирующее положение в относительно зрелой области, прибыли даёт больше, чем необходимо для поддержания её доли на рынке.

3) «Трудные дети» – низкая доля на рынке в развивающейся отрасли, для поддержания или увеличения доли на рынке нужны значительные средства, на которое предприятие может пойти, если видит, что сможет в перспективе успешно конкурировать на этом рынке.

4) «Злая собака» (неудачники) – ограниченный объем сбыта в зрелой или сужающейся отрасли, продукции на стадии спада, когда выход видится либо в уходе с рынка, либо в переходе его на узкоспециализированный сегмент.

Матрица БКГ предлагает следующий набор решений для дальнейшей деятельности предприятия на рынке:

«Звезды» - оберегать и укреплять;

По возможности избавляться от «злой собаки», если нет веских причин, чтобы их сохранить;

Для «дойных коров» необходим жёсткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства предприятия;

И наконец, «Трудные дети» требуют специального изучения, чтобы установить, не смогут ли они при дополнительных капиталовложениях



трейдерское рекомендация. Предприятие в этом случае может контролировать свои издержки следующими путями:

- концентрацией усилий на ключевых видах продукции, предназначенных для специфических Потребителей;
- создание особой репутации при обслуживании рынка, который не удовлетворен конкурентами.

Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и прибылью имеет U –форму (рисунок 4).



Рисунок 3 - Модель Портера

Отсюда видно, то что компания с незначительный частью рынка может добиться успеха с помощью исследования конкретно сконцентрированной стратегии; компания, обладающее значительную долю рынка, преуспеет в следствии положительных сторон согласно издержкам либо дифференцированной стратегии. В соответствии с матрице Портера незначительное компания способен обладать доход, сосредоточиваясь в тот или иной-или одной конкурентноспособной “нише”, в том числе и в случае если ее единая часть в торге не слишком велика. Компания рекомендательно обязано являться огромным, для того чтобы обладать неплохие характеристики. Подбор определенной стратегии производится уже после рассмотрения шансов и

рисков и обязан базироваться в кропотливом учете существующих вещественных и экономических ресурсов компании. Все то что имеет отношение к определенному заполнению пересмотренных матриц, в таком случае рекомендовано осуществлять обнаружение способностей и опасностей в трех направленностях: рынок, продукт и деятельность согласно осуществлению товаров в целевых базарах (ценообразование, товарораспределение и развитие товаров). Основой появления способностей и опасностей имеют все шансы являться покупатели, соперники, перемена условий наружной сферы — к примеру, законодательной основы, таможенной политики.

Следует иметь в виду, то что применение единичных образующих движения исследования конкурентных стратегий (решение в отдельности взятых вопросов), равно как правило, никак не предоставляет позитивных итогов. По этой причине особенную значимость в исследованию конкурентной стратегии приобретают целевая ориентация и комплексность. Комплексность значит, то что создание конкурентной стратегии гарантирует результат только лишь в этом случае, в случае если она совершается как система, т.е. объединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности. Непосредственно такой аспект даст возможность предприятию обеспечивать стабильность характеристик рентабельности в будущность и достичь запланированных целей.

### **1.3 Показатели оценки элементов разработки конкурентной стратегии предприятия**

Эксперты в сфере стратегического управления акцентируют 7 взаимозависимых управленческих действий: анализ сферы, цель, виденье, миссии, создание стратегии и осуществление стратегии, которые закономерно следуют (либо руководствуются) единственной с иного. В данном заключена существенная отличительная черта текстуры стратегического управления. Анализ сферы является основной операцией стратегического управления, таким образом как он гарантирует основу как для установления миссии, видения и

целей компании, таким образом и с целью формирования стратегии действия, позволяющей компании реализовать собственную цель и достигнуть собственных целей.

Одной с основных вопросов каждого управления считается сохранение равновесия в взаимодействии организации со средой.

Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Руководство в свою очередность, вызвано гарантировать равновесие входа и выхода. Как только лишь в компании срывается этот баланс, она возникает в этап умирания. Нынешний рынок сильно увеличил роль движения выхода в поддержании данного баланса. Данное как раз и обретает отражение в том, что в текстуре стратегического управления основным блоком считается источник анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение двух ее составляющих:

- внешней среды организации;
- внутренней среды организации.

Исследование внешней среды ориентирован на то, чтобы узнать, на что сможет надеяться предприятие, в случае если она с успехом поведет работу, а также какие осложнения могут её ожидать, в случае если она никак не сможет своевременно и правильно отреагировать в неожиданные изменения её окружения.

Мы видим, то что исследование внешней среды содержит в себе исследование макроокружения и непосредственного окружения. В свою очередность исследование макроокружения содержит исследование воздействия экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, естественной среды и ресурсов, общественной и культурной составляющих компании, научно-технического и технологического формирования общества, инфраструктуры и т.п. Прямое окружение разбирается

согласно соответствующим главным составляющим: потребители, поставщики, соперники, биржа пролетарской мощи. А исследование внутренней сферы демонстрирует эти способности, какими обладает компания в конкурентноспособной войне присутствия набиравании собственных конкретных полнее. Исследование внутренней сферы дает возможность кроме того правильное понятие миссии компании, конкретнее выразить цель, т.е. установить значение и тенденции работы компании. Немаловажно постоянно понимать и иметь в виду, то что предприятие никак не только лишь совершает продукцию с целью общества, однако и гарантирует вероятность жизни собственным подвластным, предоставляя им службу, предоставляя вероятность роли в пользах, снабжая их общественными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Установление миссии, видения и целей компании. Цель в концентрированной фигуре высказывает значение жизни компании, её предназначение. Цель дает компании уникальность, заполняет службу людей особым значением. С поддержкой миссии избирается направленность движения компании.

Следует иметь в виду, то что миссия –это важнейший акт, в котором компания представляет тип собственной предпринимательской работы, устанавливает целенаправленный рынок (либо его сектор), объясняет собственные управляющие основы и определяет целевые значимости финансовых, экономических, общественных и экологических характеристик, а

кроме того объявляет собственную концепцию социальных и общечеловеческих ценностей.

Этот документ необходим для осуществления как внутренней, так и внешней деятельности фирмы:

- внутри предприятия он дает персоналу четкое понимание;
- подлежащих реализации целей, помогает выработке единой цели;
- позиции, которая призвана способствовать формированию;
- внутрифирменной культуры;
- во внешней сфере он способствует созданию целостного и привлекательного образа фирмы (имиджа), объясняя при этом ту экономическую и социальную роль в обществе, которую фирма намерена исполнять.

Миссия – это сокращенное и точное построение целей и ценностей компании, фирмы. Она дает ответ на такие вопросы как : чем непосредственно занимается либо станет заниматься компания и как она будет увеличиваться и совершенствоваться?

Необходимость подбора миссии была признана выдающимися начальниками задолго до разработки теории систем. Точная определение миссии - это визитная карточка компании, которая обязана присутствовать везде: в маркетинговом ролике, в письме, направляемом в органы местной власти. Совершенно все без исключения сотрудники компании должны понимать сущность миссии, осознавать и сохранять её. В свойстве довольно удачно сформулированных стратегических миссий можно привести соответствующее.

Видение – это представление ожидаемого состояния компании в перспективе, т.е. чтобы понимать, куда-либо передвигаться, необходимо установить себе цель, т.е. заключительный период.

Видение фирмы обычно оформляется как документ на нескольких страницах, который подробно раскрывает следующую информацию:

- предлагаемые товары и услуги;
- клиенты;

- месторасположение;
- технологии;
- отличительные качества и конкурентные преимущества;
- философию фирмы;
- социальную ответственность;
- предварительные долгосрочные цели.

Завершается эта часть стратегического управления процессом установления стратегических целей.

В основе миссии, предпочтений руководства, позиций, занимаемых на рынке создаются стратегические цели. Они задают направленность формирования компании и отображают нужное положение, которого следует достигнуть в ходе применения возможности организации. Цель обязана формулироваться максимально конкретно, конкретно и никак не оставлять возможностей для разночтений. Формирование сроков, детальная конкретизация и количественное представление целей гарантируют управляющим менеджерам вероятность контролировать результат установленных компанией целей. Сформулированные цели в дальнейшем воплощаются в жизнедеятельность с помощью осуществлении определенных вопросов. Получаемые постановления вопросов вызваны продемонстрировать, «в каком месте фирма будет находиться через время и наиболее в пути к исполнению заявленной миссии». Это те основные операции, какие следует реализовать компании для свершения установленной цели (либо сформулированного комплекса целей). Задачи обязаны быть: определенными; меримыми; сосредоточенными в осуществление конкретных фактических операций; реальными; предусматривающими средства периода и капиталов, какими обладает компания.

Стратегические цели – это главные тенденции работы компании, основные к осуществлению её миссии и видения. Стратегических целей может быть довольно огромное число в зависимости от размера компании, объёма

существующих у ее требуемых ресурсов, особенности маркетинга. Данные цели могут быть глобальными (единицами) и локальными (собственными). Если в главную очередность в свойстве миссии устанавливается доход, в таком случае необходимо определить определенные сроки и предполагаемые размеры её извлечения. Необходимо установить, то что значительнее: приобрести значительную доход незамедлительно либо в возможности? В таком случае ведь наиболее принадлежит и к миссии, предусматривающей покорение конкретной части целевого торга. Общеизвестно, то что нежели больше часть, захватываемая компанией в целевом товарном торге, этим больше мера получаемой ею доходы. Формирование миссии, призраки и формирование полнее компании приводят к этому, то что делается понятным, с целью чего же работает компания и к чему возлюбленная старается. После этого равно как установлены цель, виденье и цели, начинается период анализа и подбора стратегии. В данном периоде берется разрешение согласно предлогу этого, равно как, каковыми орудиями компания станет достигать свершения полнее. Ход формирования стратегии согласно праву является сердцевинной стратегического управления. Установление стратегии – данное вовсе никак не формирование проекта операций. Установление стратегии – данное утверждение постановления согласно предлогу этого, то что совершать с единичным прибыльным делом либо провиантами, равно как и в котором направленности совершенствоваться компании, тот или другой роль захватывать в торге и т.п.

Отличительная черта движения выполнения стратегии заключается в этом, то что он не считается процессом её осуществлении, а только формирует основу для осуществлении стратегии и свершения компанией установленных полнее. Весьма зачастую прослеживаются эпизоды, если компании становятся никак не в пребывании реализовать предпочтенную стратегию. Данное совершается с-из-за этого, то что неправильно был проложен исследование и выполнены неправильные заключения или случились внезапные с-менения в

наружной

сфере.

Основная цель периода исполнения стратегии заключается в этом, для того чтобы с-здать требуемые посылы с целью эффективной осуществлении стратегии. Подобным способом, осуществление стратегии – данное осуществление хитрых перемен в компании, переводящих её в подобное положение, в каком предприятие колоту-деван расположена к проведению стратегии в жизнедеятельность. Оценка стратегии и надзор надо её реализацией. Анализ и надзор надо исполнением стратегии считаются закономерно окончательным действием, исполняемым в стратегическом управлении. Он гарантирует стабильную противоположную взаимосвязь среди действием свершения полнее и непосредственно мишенями, важными пред системой.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля над реализацией стратегий данные проблемы обретают конкретную специфику, predeterminedенную этим, то что стратегический контроль ориентирован на установление того, в какой мере осуществление стратегии приводит к достижению целей компании. Данное сознательно выделяет стратегический кон-троль с административного либо своевременного контролирования, таким образом равно как его никак не занимает точность реализации стратегии либо точность исполнения единичных трудов, функций и действий.

Для различных сфер и различных стратегий возможно создать базисные хитрые игра в карты, либо таким образом именуемые стандарты. Образец – это отправная точка присутствие исследованию стратегической карты, перекраиваемый

впоследствии для определенной компании. В собственную очередность, присутствие стандартов может помочь клеркам выразить стратегические цели и увеличить уровень их осмысления работниками. Стандарты упрощают конкретизацию высококачественного предписания продукта компании её покупателям, а кроме того содействуют наиболее полному осознанию этого, то что внутренние движения и профессионализм работников обязаны являться взаимоувязаны с данным высококачественным предписанием.

В завершение возможно отметить, то что эффективной стратегией работы компании станет расцениваться актуальный подсчет способности равно как позитивного, таким образом и негативного формирования компании в целевом торге и балла возможных результатов. Мастерство клерка заключается в этом, для того чтобы в отличном состоянии компании заметить вероятное нехорошее, а с некачественный условия попробовать достать наибольшую финансовую выгоду с целью себе. В данном случае установление безусловно исследованной результативной стратегии формирования компании считается важным обстоятельством её результативной работы.

## 2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО

#### «Ростелеком»

ПАО «Ростелеком» ([www.rostelecom.ru](http://www.rostelecom.ru)) – одна из самых крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России.

«Ростелеком» занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 11,6 млн, а платного ТВ «Ростелекома» – более 8,6 млн пользователей, из которых свыше 3,4 миллионов смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

За 2015 год выручка Группы компаний составила 297,4 млрд руб., OIBDA достигла 100,8 млрд руб. (33,9 % от выручки), чистая прибыль - 14,4 млрд руб.

Компания ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и кор-

поративных пользователей всех уровней. Так же данная организация имеет множество филиалов по всей России.

Компания — признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг.

В таблице 7 представлены основные показатели деятельности ПАО «Ростелеком» в динамике.

Таблица 7 - Показатели деятельности ПАО «Ростелеком» в динамике

Наименование показателя	2013г.*	2014г.*	2015г.
Выручка, в млрд. руб.	332 435	325 704	450 917
OIBDA, в млрд. руб.	120 342	113 282	105 376
Чистая прибыль, в млрд. руб.	33 202	24 131	37 807
Активы, в млрд. руб.	567 190	560 972	548 634
Капитал и резервы, в млрд. руб.	238 832	199 756	245 227
Рост выручки, %	6	-2	-5
Количество линий, в млн. ед.	28,2	26,5	24,4

Основываясь на показатели данной таблицы, можно сделать вывод, что в период с 2013-2015гг. показатели выручки увеличились, но в 2014 году снизились до 325704 млрд.руб. Если рассматривать показатели чистой прибыли, то по таблице видно, что показатели увеличились.

Макрорегиональный филиал «Дальний Восток» ПАО «Ростелеком»

(«Ростелеком – Дальний Восток») – структурное подразделение ПАО «Ростелеком», которое действует на территории Дальневосточного Федерального Округа.

Вся территория Дальневосточного Федерального Округа занимает 36 % России. В его состав входят Приморский и Хабаровский края, Амурская, Камчатская, Магаданская и Сахалинская области, Еврейская автономная область, Чукотский автономный округ и Республика Саха (Якутия). Площадь региона составляет почти 6,2 млн км<sup>2</sup>. На территории ДФО проживает более 6 млн. человек- это около 5 % населения России.

Макрорегиональный филиал «Дальний Восток» создан в апреле 2011 года на базе ПАО «Дальсвязь» после присоединения данной компании к ПАО «Ростелеком» и сегодня объединяет 7 региональных филиалов:

- Амурский
- Камчатский
- Магаданский
- Приморский
- Сахалинский
- Хабаровский
- филиал «Сахателеком»

ПАО «Ростелеком» на Дальнем Востоке показывает полный комплекс современных телекоммуникационных услуг: высокотехнологичные услуги фиксированной связи, широкополосного доступа в интернет, Интерактивного телевидения и облачных решений для частных и корпоративных клиентов.

Главными видами работы ПАО «Ростелеком» являются: обеспечение услуг междугородной и международной электрической связи, предоставление информации по магистральным и внутризоновым сетям связи, передача в аренду (в правах обслуживания) направлений передач, прямолинейных, массовых и сетевых трактов, каналов тональной частоты, каналов и средств голосового телевизионного радиовещания, каналов передачи информации, предприятие свежих международных и междугородных каналов связи.

Можно отметить, то что фирма считается монополистом в своей сфере. Эта крупнейшая фирма связи в Российской федерации может требовать на звание и одной из телекоммуникационных фирм всемирного уровня.

Организационная структура компании ПАО «Ростелеком» представлена на рисунке 4.

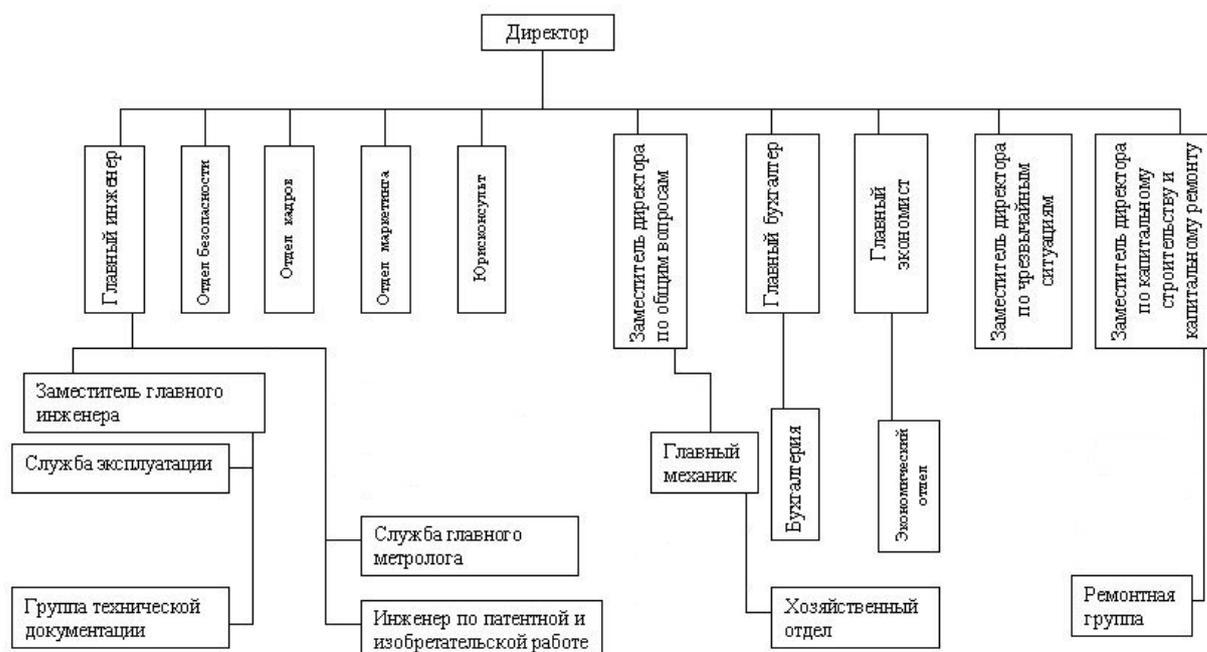


Рисунок 4- Организационная структура компании ПАО «Ростелеком»

Рассмотрим основные результаты деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» за 2013-2015 гг., которые представлены в таблица 8.

Таблица 8 - Основные экономические показатели деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г., тыс. руб.	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	Отклонения 2015г. к 2013г.	
				+/-	Абсолютное отклонения, %
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	60 527 413	123 120 342	214 607 158	154 079 745	354,56
в том числе доходы от услуг связи	56 481 946	99 373 202	200 914 796	144 432 850	355,72
Расходы	54 566 360	78 567 190	176 098 119	121 531 759	322,72
Прибыль от продаж	5 961 053	13 238 832	38 509 039	32 547 986	646,01

Прибыль до налогообложения	4 428 863	34 332 435	40 826 999	36 398 136	921,84
Чистая прибыль	3 459 752	21 221 240	32 561 040	29 101 288	941,14

Таким образом, по основным показателям деятельности предприятия видно рост всех показателей. Выручка от реализации увеличилась на 154079745 тыс. руб., или на 354,56 %. Это является следствием того, что Амурский филиал ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером на рынке услуг фиксированной связи. В 2015 году в результате реорганизации Компания расширила линейку предоставляемых услуг и вышла в новые для себя рыночные сегменты, существенно увеличив свою долю и превратившись в крупнейшего универсального оператора страны.

В результате расширения сферы деятельности компании чистая прибыль выросла на 29101288 тыс. руб., или на 941,14 %. Рост расходов осуществлялся меньшими темпами, чем прибыли, что и стало результатом наращивания прибыли от продаж на 32547986 тыс. руб., или на 646,01 %. Чистая прибыль предприятия в 2015 году увеличилась на 29101 млн. руб., или на 941,14 %, ее рентабельность составляла 15,17 %.

Все рассчитанные показатели говорят об увеличении темпом развития предприятия и производства продукции и услуг.

В таблице 9 проанализируем показатели ликвидности баланса предприятия Амурского филиала ПАО «Ростелеком» за 2013-2015 гг.

Таблица 9 - Показатели ликвидности баланса Амурского филиала ПАО «Ростелеком» за 2013-2015 гг.

Показатели, %	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,06	1,23	2,89
Коэффициент текущей ликвидности	0,43	2,40	4,07
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-3,75	-1,21	0,50
Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств	0,77	0,69	0,25
Рентабельность собственного капитала	20	6	9
Рентабельность продаж	18	10	12

На основании рассчитанных показателей ликвидности можно сделать вывод, что текущие обязательства предприятия превышают величину его оборотных активов.

Заемные средства привлечены предприятием для финансирования текущей и инвестиционной деятельности. Однако, руководство Амурского филиала ПАО «Ростелеком» полагает, что в обозримом будущем финансовое положение предприятия не претерпит существенных негативных изменений, и не будет подвержено финансовым рискам.

Амурский филиал ПАО «Ростелеком» дает следующие услуги: городскую и сельскую телефонную связь; допуск в сеть интернет коммутируемым и назначенным методом, в этом количестве и согласно технологические процессы зрительного допуска; взаимосвязь эталона GSM 900/1800; видеосвязь; допуск к сети всеобщего использования с помощью абонентских приборов группового использования; компанию индивидуальных воображаемых сетей; соединение операторов связи к сети связи всеобщего использования; цифровое интерактивное телевидение новейшего поколения; обеспечение в использование сетных ресурсов; вспомогательные услуги.

Амурский филиал ПАО «Ростелеком» уделяет большое внимание созданию технической базы, необходимой для решения государственных задач социальной направленности. За 2015 год введены в эксплуатацию крупные объекты: введены цифровые электронные станции общего пользования (4 960 номеров); реализовано 72 малых инвестиционных проекта для предоставления услуг связи по программе «Оптика в офис», построено 7 новых базовых станций; модернизирована инфраструктура 21 базовых станций, что значительно оказало влияние на улучшение качественных характеристик и увеличение зоны покрытия сети сотовой связи.

Также Амурский филиал ПАО «Ростелеком» участвует в приоритетных национальных проектах – «Образование», «Здоровье», «Доступное и комфортное жилье», в совместном с Администрацией области проекте «Расширяя горизонты».

В Амурском филиале ПАО «Ростелеком» структура организации представляет собой совокупность отношений экономического взаимодействия между элементами. Считается многоканальной и двунаправленной структурой, имеет выраженную иерархию распределения ресурсов.

Преимущества:

- система взаимных связей функций и подразделений;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция отделов Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на прямые указания генерального директора.

Недостатки:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Проведем анализ внешней среды Амурского филиала ПАО «Ростелеком». Макросреда - это совокупность тех факторов, на которые руководство предприятия повлиять не может и должно учитывать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.

*Научно-технический фактор.*

Более быстрыми сетными каналами в г. Благовещенске в настоящий период считаются каналы, базирующиеся в оптоволокне. На базе того, что скорости оптоволоконных каналов абсолютно довольно для передачи голоса, сообщений. Зная о более ускоряющемся техническом прогрессе Амурский филиал ПАО «Ростелеком» создал новейшую услугу - «Интерактивное телевидение». Вследствие научно-техническому прогрессу происходит формирование новейшей услуги - «Предоставление голоса в сетях передачи информации» (IP - телефония). IP - методика гарантирует прочную и недорогую междугородную и международную связь. В рамках стратегии формирования

фирмы Амурский филиал ПАО «Ростелеком» создает ставку на развитие новейших услуг. Одной из подобных услуг считается обеспечение допуска в сеть интернет с применением технологии Wi-Fi.

#### *Правовой фактор.*

Область телекоммуникаций регулирует Министерство связи и многочисленных коммуникаций РФ. Оно реализовывает функции согласно выработке государственной политике деятели и нормативно-правовому регулированию в области информационных технологий, электросвязи и почтовой связи, многочисленных коммуникаций и средств глобальной информации, в том числе электронных (включая формирование сети Интернет, систем телевизионного (в этом количестве числового) радиовещания и радиовещания и новейших технологий в данных отраслях), печати, издательской и полиграфической работы, обработки индивидуальных данных. Муниципальные органы регулируют и заявляют тарифы на обслуживание междугородной и местной телефонной связи. Из-за невысоких тарифов связь доступна почти абсолютно всем слоям населения. Хотя, с другой стороны, эффективность наших телекоммуникационных компаний из-за этого находится в сравнительно невысоком уровне.

#### *Демографический фактор.*

Падение рождаемости и повышение смертности - главные демографические тенденции в настоящий период. Они в окончательном результате ведут к природной убыли жителей. Для каждой фирмы данные тенденции никак не считаются позитивными, так как возможных покупателей оказываться все меньше. Для Амурского филиала ПАО «Ростелеком» это значит сокращение спроса на обслуживание связи и безусловно проводит к уменьшению прибыли компании.

#### *Экономический фактор.*

Отрасль телекоммуникаций пользуется высоким спросом на мировом рынке. Чистая прибыль компаний отрасли измеряется в миллиардах рублей. Прибыль, а так же оборот денежных средств «Ростелекома» увеличивается, что

связано, скорее всего, с популяризацией Интернета. Цены на телекоммуникации низкие, в связи, с чем практически любой человек может позволить себе пользоваться данными услугами. Т.к. оптоволоконные и спутниковые системы связи являются самыми дорогими, то для поддержания работоспособности и обновления оборудования требуются большие денежные вложения.

#### Природный фактор.

Дефицит некоторых видов сырья и как следствие подорожание энергии могут негативно сказаться на деятельности компании Амурского филиала ПАО «Ростелеком». Себестоимость оказываемых ею услуг, несомненно, вырастет. В итоге организация потеряет какую-то часть своих клиентов. Это в свою очередь приведет к сокращению прибыли компании. Руководство службой маркетинга должно держать в поле зрения все эти проблемы, чтобы иметь возможность получать необходимые для деятельности фирмы природные ресурсы, не нанося при этом вреда окружающей среде.

#### Культурный фактор.

Люди растут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения. На сегодняшний день большинство людей г. Благовещенска не воспринимают интернет и телефон как нечто необычное. Эти услуги связи прочно вошли в нашу жизнь, а их использование стало нормой поведения для всего цивилизованного мира. Эта тенденция делает работу Амурского филиала ПАО «Ростелеком» актуальной и прибыльной.

В таблице 10 проведем численный анализ влияния факторов внешней среды. В качестве эксперта проведения анализа внешней среды предприятия выступит студентка данной дипломной бакалаврской работы. На основании характеристик факторов внешней среды, приведенных выше, каждому из них присвоена степень значимости в долях единицы. Далее, в рамках каждого из направлений влияния внешней среды рассмотрена степень влияния конкретных факторов, степень их влияния оценена в баллах по пятибалльной шкале (0 – фактор не влияет, 5 – фактор оказывает значительное влияние). Результаты оценки влияния факторов приведены в таблице 10.

Таблица 10 - PEST – анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации

Политика	P(0,21)	Экономика	E(0,32)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность приватизации предприятия или его частей;</li> <li>• Подверженность решений руководителя предприятия мнению более высокого руководства</li> <li>• Администрации района;</li> <li>• Несовершенство государственной политики в области инвестирования;</li> <li>• Поддержка правительством конкурентов;</li> </ul>	4 5 4 3 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Динамика курсов валют;</li> <li>• Дефицит оборотных средств ПАО «Ростелеком»;</li> <li>• Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России;</li> <li>• Опасность экономической нестабильности;</li> <li>• Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций;</li> </ul>	4 3 2 3 2
Социум	S(0,28)	Технология	T(0,19)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение доходов населения;</li> <li>• Узкий региональный рынок труда. Отсутствие на рынке специалистов нужной квалификации;</li> <li>• Отток квалифицированных специалистов в масштабные города;</li> <li>• Высокий уровень смертности мужчин в трудоспособном возрасте</li> </ul>	3 3 3 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широкое распространение средств автоматизации;</li> <li>• Возможность появления новых технологий, способных коренным образом перевернуть производство;</li> <li>• Наличие незагруженных технологически эффективных мощностей;</li> </ul>	4 3 4

Посчитаем суммарное воздействие факторов внешнего окружения с учетом веса.

–  $P=20*0,21=4,20$

–  $E=14*0,32=4,48$

–  $S=13*0,28=3,64$

–  $T=11*0,19=2,09$

По результатам расчетов видим, что на деятельность ПАО «Ростелеком» самое сильное влияние оказывают экономические факторы (значимость 4,48 балла по пятибалльной шкале), затем политические факторы (значимость 4,20 баллов), социальные факторы (3,64 балла) и технологические факторы (2,09 балла).

Как показывают маркетинговые исследования, технологические факторы

благоприятствуют развитию бизнеса российских компаний.

Наибольшую угрозу для Амурского филиала ПАО «Ростелеком» представляют экономические факторы. Данные анализа внешней среды приведены в таблице 11. Стратегический SNW- это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.

Таблица 11- Стратегический SNW – анализ Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S	N	W
		Сильная	Нейтральная	Слабая
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации	X		
2	Бизнес - стратегии (в целом), в том числе:			
	Домашний телефон	X		
	Интернет	X		
	GSM	X		
	IP-TV	X		
	Подключение отдаленных местностей		X	
	Услуги инсталлятора			X
	Оптоволокно GPON		X	
	Fttx		X	
	Удержание клиентов			X
3	Оргструктура		X	
4	Финансы как общее финансовое положение, в т.ч.			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса		X	
4.2	Финансы как уровень бухучета		X	
4.3	Финансы как финструктура		X	
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг)		X	
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента	X		
5	Конкурентно способность продукта в т.ч.			
	Домашний телефон	X		
	Интернет	X		
	GSM			X
	IP-TV		X	
	Подключение отдаленных местностей	X		
	Услуги инсталлятора			X
	Оптоволокно GPON		X	
	Fttx		X	
	Удержание клиентов			X
6	Структура затрат (уровень себестоимости)			
	По бизнесу (в целом), в том числе:			
	Домашний телефон		X	

	Интернет			X
	GSM		X	
	IP-TV			X
	Подключение отдаленных местностей		X	
	Услуги инсталлятора			X
	Оптоволокно GPON			X
	Fttx			X
	Удержание клиентов			X
9	Информационная технология	X		
10	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов		X	
11	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в т.ч.:			
11.1	Способность к лидерству 1-го лица			X
11.2	Способность к лидерству всего персоналу		X	
11.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов		X	
12	Уровень производства (в целом), в том числе:			
12.1	Качество материальной базы		X	
12.2	Качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			X
12.3	Качество рабочих (основное производство)			X
13	Уровень маркетинга		X	
14	Качество торговой марки	X		
15	Качество персонала (в целом)		X	
16	Репутация на рынке		X	
17	Репутация как работодателя			X
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе			
18.1	С федеральным правительством	X		
18.2	С правительством субъекта федерации	X		
18.3	С органами местного самоуправления		X	
18.4	С системой налогового контроля	X		
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в т.ч.:			
19.1	С корпоративным		X	
19.2	С отраслевым			X
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)		X	
21	Инновации как исследования и разработки		X	
22	Послепродажное обслуживание	X		
23	Степень вертикальной интегрированности		X	

Таким образом, после проведения SNW – анализа в целом можно сказать, что предприятие использует сильные свои стороны для реализации стратегии, то есть по многим стратегическим позициям Амурский филиал ПАО «Ростелеком» получил качественную оценку «Нейтральная».

Микросреда - это совокупность факторов, на которые руководство предприятия должно воздействовать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.

Первым шагом в анализе микросреды является оценка миссии и целей компании.

Миссией филиала ПАО «Ростелеком» является предоставление потребителям, как юридическим, так и физическим лицам, качественных услуг в г. Благовещенске и в Амурской области в целом.

Как и в любой коммерческой организации, целью общества является получение прибыли. Для осуществления этой цели необходимо выполнить следующие задачи: создание уникальных услуг, конкурентоспособных; выполнение работы качественно; совершенствование технологий в рабочем процессе.

Немало важным элементом корпоративной культуры являются ценности. Главными ценностями служат:

- дружелюбное взаимоотношение в коллективе;
- взаимоподдержка;
- взаимопомощь;
- приветливость и улыбчивость с потребителями;
- уважение к индивидуальным правам;
- обучение и возможности повышения квалификации;
- справедливость при оплате;
- мотивация людей;
- стиль руководства и управления - консультативный или сотрудничества гибкость и способность приспосабливаться;

Поставщики и партнёры.

Амурский филиал ПАО «Ростелеком» использует оборудование следующих компаний: Huawei, Alcatel-Lucent, NokiaSiemensNetworks, RAD DataCommunications, Tellabs, Fujitsu, NEC, JuniperNetworks, Cisco.

Потребители.

Амурский филиал ПАО «Ростелеком» оказывает голосовые услуги, а также услуги передачи данных и IP-приложений как физическим лицам, так и юридическим, корпоративным клиентам, российским и международным операторам. Амурский филиал ПАО «Ростелеком» является крупнейшим поставщиком телекоммуникационных услуг для органов государственной власти Амурской области, крупнейших региональных предприятий. Таким образом, за годы работы компании, у нее образовался круг постоянных VIP - клиентов. К их числу относятся банки, органы местного самоуправления, государственные учреждения и крупные компании. Внутри акционерного общества существует классификация VIP-клиентов. Они подразделяются на высокодоходных, доходных, стратегических и имиджевых.

#### Конкуренты.

До недавнего времени «Ростелеком» являлся монополистом на рынке телекоммуникаций, однако, фактически эти же услуги предоставляли компании ПАО «Старт Телеком», Контакт ТВ, ОАО «МТС», ЗАО «Компания ТрансТелеКом», ООО РГТС «Парус». Особенно следует обратить внимание на конкурентов - компании, предоставляющие Интернет-услуги.

#### Контактная аудитория.

Основной контактной публикой экономической области считаются акционеры. Амурский филиал ПАО «Ростелеком» достигает благорасположения этих аудиторий, публикуя годовые отчеты, предоставляя решения в проблемы, затрагивающие всей финансовой работы, и показывая экономическому обществу доказательства собственной экономической стабильности. Амурский филиал ПАО «Ростелеком» заинтересован в том, чтобы ресурсы глобальной информации более и правильнее освещали её деятельность. С целью деятельности со СМИ образован раздел информационно-аналитического обеспечения.

Амурский филиал ПАО «Ростелеком» является доминирующим игроком в сегменте местной связи с долей рынка 70% по числу абонентов. Услугами местной связи от нашей организации пользуются большинство

домохозяйств страны, малый и средний бизнес, крупные корпорации, государственные предприятия и учреждения. Число активных абонентских линий превышает 28 миллионов установок.

Услуги местной телефонной связи исторически являются традиционными для Ростелекома и составляют значительную долю бизнеса компании. Такие преимущества компании, как наличие крупнейшей в России сети, доступ к последней миле, а также сильные позиции в госсекторе, позволяют Ростелекому сохранять ведущие позиции на рынке услуг местной связи.

Объем реализации продукции предприятия за последние три года и доля рынка предприятия и конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Характеристика портфеля предложений Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Вид услуг	Объем реализации		Доля на рынке, %	
	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	ПАО «Ростелеком»	Конкурентные компания
Реализация услуг, в тыс.руб	60527413	214 607158	70	30
Услуги связи	15131853,25	53651789,5	25	20
Услуги интернет	18158223,9	64382147,4	30	10
Услуги InterAS VPN	3026370,65	10730357,9	5	0
Услуги Дата-центров	4236918,91	15022501,06	7	0
Услуга «VoIP-транзит»	1815822,39	6438214,74	3	0

Предприятие имеет 70 % на рынке продажи услуг в отличие от конкурентов, которые занимают остальные 30 % рынка.

Доля продаж услуг связи составляет 25 %, то есть на 5 % больше конкурентов. Процент продажи услуг интернета составляет основную часть реализованных услуг предприятия – 30 %, в отличии от доли участия конкурентов на рынке – 10 %. Это показывает то, что предприятие больше ориентировано на продажу услуг передачи данных через интернет.

На основании приведенных данных таблицы видно, что предприятие увеличило объемы реализации своих услуг в 2015 году, когда сумма

реализации услуг предприятия составила 214607158 тыс. руб..

Миссия ПАО «Ростелеком» быть лидером в России и на рынках развивающихся стран по предоставлению услуг связи и интернета.

На рынке местной и внутризоновой телефонной связи наиболее серьезную конкуренцию для Ростелекома представляют мобильные операторы. Особенности лицензирования позволяют сотовым операторам тарифицировать внутризоновые звонки по цене местных звонков, что снижает стоимость услуг сотовой связи, а растущая мобильность населения вместе с необходимостью всегда оставаться на связи способствуют увеличению потребления услуг мобильной связи. В таблице 13 представлены основные конкуренты (филиала) ПАО «Ростелеком».

Таблица 13– Основные конкуренты ПАО «Ростелеком»

	Наименование организации конкурента	Наименование продукта – конкурента	Конкурентные преимущества	Конкурентные отставания
1	Эр-телеком	Домашний телефон	Короткие сроки установки	Дорогое подключение, отсутствие бонусов при подключении с интернетом
2	Эр-телеком, Билайн	Интернет	Бесплатная аренда оборудования	Ниже скорость, отсутствие бонусов при подключении пакета
3	Мегафон, Билайн, МТС	GSM	Дешевые тарифы	Малое количество вышек–связь передается удовлетворительно
4	Билайн, Эр-телеком	IP-TV	Бесплатная аренда оборудования	Отсутствие услуги «Тест-драйв»
5	Фирмы по ремонту компьютеров	Услуги инсталлятора	Квалифицированные специалисты	Оснащенность компьютерной техникой
6	Эр-телеком	Удержание клиентов	Короткие сроки рассмотрения заявления	Предоставление в пользование линии по заниженной стоимости

Можно отметить, что у компании ПАО «Ростелеком» есть достаточно серьезные конкуренты. Следовательно, для того что бы устранить свои отставания предприятию необходимо расширять свои масштабы деятельности, увеличить число квалифицированных специалистов, улучшить качество

обслуживая.

Таким образом, исходя из проведенного исследования конкурентоспособности услуг предприятия можно сделать выводы, что услуги, которые предоставляет ПАО «Ростелеком» на рынке Амурской области являются достаточно конкурентоспособными. Занимаемая доля на рынке услуг 70 % свидетельствуют о высоком качестве услуг. Однако с целью улучшения своих конкурентных преимуществ предприятию необходимо развивать свои услуги и совершенствовать их качество, что является основой их конкурентной стратегии.

Ростелеком проводит свою деятельность в телекоммуникационной отрасли с даты государственной регистрации 23 сентября 1993 года.

В настоящее время основными игроками российского телекоммуникационного рынка считаются операторы «большой четверки»: Ростелеком, МТС, ВымпелКом и МегаФон - компании, предоставляющие целый диапазон ключевых услуг связи и создающие более 80 % прибыли в целом российского телекоммуникационного рынка. Несмотря на существующие возможности для формирования других игроков, 4 ключевых игрока претендуют на главную долю в приросте прибыли отрасли за счет географической экспансии и увеличения в регионах. Ростелеком считается абсолютным лидером на рынке услуг фиксированной связи. В следствии присоединения межрегиональных фирм связи Ростелеком увеличил линейку предоставляемых услуг и выдался в новейшие с целью себе базарные разделы, значительно повысив собственную базарную часть и обратившись в главного многоцелевого оператора государства. Компания Ростелеком в прошлом г. успешно сохраняла первенство на традиционных рынках местной и дальней связи, а кроме того продлила надежный увеличение в высокотехнологичных сегментах, формируя обслуживание широкополосного допуска в Сеть интернет и передачи информации, коммерческого диалогового телевидения, организации сетей VPN, обслуживание видеоконференцсвязи, а кроме того интеллектуальные услуги взаимосвязи. Кроме данного,

Фирма начала к предоставлению услуг подвижной передачи информации в базе технологические процессы 3G, расширив подобным способом продуктовую линейку с целью имеющихся и возможных покупателей. Нашей компании удалось добиться воззрению абсолютного руководителя торго телекоммуникационных услуг с целью отечественных организаций общегосударственной правительству абсолютно всех степеней, государственных органов и учреждений.

Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется пятью силами или факторами конкуренции:

1-Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов

2-Рыночная власть поставщиков

3-Рыночная власть потребителей

4-Уровень конкурентной борьбы

5-Угроза субститутов

Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов

В силу возрастающей конкурентной борьбы с соседними разделами телекоммуникационной сферы, всё отчетливее наблюдаются опасности с края операторов других типов взаимосвязи (в характерные черты, Skype) либо вывод в биржа сознательно новейших денег взаимосвязи. Особенную обеспокоенность операторов стимулируют возрастающие необходимости передачи всё крупных объёмов данных - «волна трафика». В соответствии с мониторингу фирмы Cisco 2011 г., мировой объём трафика передачи информации посредством подвижного телефонного аппарата к 2014 г. возрастет в 39 один раз, а согласно балле Huawei - к 2015 г. в 50 раз. Подобная направленность хорошо наблюдается и у отечественных операторов: прибыль с голосового трафика ранее ряд года остаётся постоянной, в в таком случае ведь период прибыли с сеть интернет-трафика быстро увеличиваются, невзирая в единое сокращение тарифов (Russian Mobile Segment, 2012). Такого рода резкий увеличение потребует ввода всё новейших и новейших стереотипов взаимосвязи с целью удовлетворение возрастающих нужд абонентов. В собственную очередность данное способен

спровоцировать из-за собою неосуществимость возврата инвестированных денег в трансформация в наиболее инновационные образцы взаимосвязи и повторение упадка в телекоммуникационной сферы, подобного упадку основы 2000-х гг. в Европе.

#### Рыночная власть поставщиков

На сегодняшний день операторы связи и поставщики широкополосных услуг почти повсюду вынуждены улучшать характеристики своих сетей, так как их абонентам требуется все более высокая пропускная способность. Поставщики оборудования, проводов, программного обеспечения и других материалов, требуемых для функционирования коммуникаций могут оказывать влияние на конкурентную стратегию товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Также огромное влияние оказывается со стороны поставщиков топливно-энергетических ресурсов и коммунальных хозяйств. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне - в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

#### Рыночная власть потребителей

Является одной из основных проблем развития отрасли - перманентный переток нелояльных абонентов от одного поставщика услуг к другому. По данным исследований различных аналитических агентств, до 20 % абонентов имеют склонность к смене оператора. Большинство из таких абонентов нелояльны, хотя некоторые из них могут одновременно активно использовать услуги разных других различных аналитических агенств. В связи с такой изменчивостью абонентских баз проявляется другая следующая проблема: это расхождения в подсчётах количества клиентов. Разница между числом реальных и неактивных абонентов вносит неточность в подсчёт абонентской базы и тем самым серьёзно вредит экономическим показателям деятельности телекоммуникационного оператора, поскольку одним из ключевых его 3 показателей является средний до-

ход от одного абонента в месяц. В России этот показатель чрезвычайно мал - всего 8-11 долл. в месяц, в то время как в странах Западной Европы он составляет 15-25 долл. в месяц.

### Уровень конкурентной борьбы

Телекоммуникационные рынки как правило определяют олигопольные рынки, то есть те рынки, которые имеют значительную мощь над стоимостью. К примеру, в общероссийском масштабе в нём показано три больших игрока, с подавляющей долей рынка, и несколько десятков существенно более небольших. В телекоммуникационной сфере пределы среди разделами с каждым годом станут всё меньше и меньше заметными. Нужно выделить, то что в современной стадии формирования телекоммуникационных базаров, подвижные операторы ранее никак не дают только обслуживание сотовой связи, и поэтому позиционируют себе как «телекоммуникационные компании». Результатом обоюдного проникновения секторов телекоммуникаций друг в друга считается обстоятельство того, что фирмы обязаны соперничать не только лишь между собой, но и с бизнесменами соседних секторов: провайдерами Интернета, операторами магистральной и стационарной связи и т.д.

### **2.3. Исследование разработки конкурентной стратегии**

#### **ПАО «Ростелеком»**

Для предприятия возникают новые возможности предоставления разных услуг связи в внутреннем рынке, изобретение филиалов в отдаленных от мегаполиса местностях. Опасностями компании будут являться большое число конкурентов, увольнение значимых работников по своему желанию. С учётом сформировавшейся условия возможно выявить соответствующее стратегические принципы компании в ближайшую перспективу. В мае 2011 года топ - менеджеры показали Совету директоров пятилетнюю стратегию Компании, вызванную вывести Ростелеком в без-условные лидеры как по объему выручки, так и согласно объему абонентской ба-зы. Установленная политика считается решением на вызовы рынка и перемены конкурентной среды и наставлена в трансформацию Фирмы в универсального оператора с аб-

солотным спектром услуг связи и фокусом на мобильную передачу информации, широкополосный доступ в Сеть интернет и платное телевидение. Политика подразумевает преобразование Фирмы в нынешнюю сервисную фирму, диверсификацию бизнеса и развитие продуктов на основе «облачность» инфраструктуры. Одной с основных хитрых инициатив в рамках пятилетней проекты формирования начало соединение бизнесов и услуг около общим бредом Ростелеком, развитие бренда и переход к новейшей корпоративной идентификации. В сентябре 2011 годы Фирма запустили ребрендинг услуг (комплекс событий согласно изменению бренда фирмы).

Кампания по ребрендингу получила высокие оценки экспертов, подчеркнула прошедшие перемены в бизнесе и стала ярким событием для всей страны в целом.

Неотъемлемая часть новой стратегии - пересмотр коммерческой политики. В прошлом году ПАО «Ростелеком» стала выводить на рынок и успешно продвигать пакетные предложения для своих клиентов. По итогам 2012 года количество абонентов, пользующихся «пакетами» от Компании, превысило 500 тысяч человек. Также Компания запустила единое федеральное предложение в отношении услуги широкополосного доступа в Интернет. Теперь единым предложением могут пользоваться клиенты по всей стране, обеспечивая более высокий уровень контроля над собственными расходами. Представим SWOT-анализ ПАО «Ростелеком» в таблица 14.

Таблица 14– SWOT – анализ ПАО «Ростелеком»

Возможности	Сильные стороны
1. Мировая тенденция к увеличению потребности в услугах связи 2. Предоставление различных услуг связи на внутреннем рынке 3. Более глубокое проникновение на международный рынок 4. Открытие филиалов в отдаленных от города местностях	1. Монополист на рынке телекоммуникационных услуг 2. Разветвленная инфраструктура 3. Высокий уровень квалификации сотрудников ПАО «Ростелеком» 5. Широкий список потребителей (постоянных клиентов) 6. Спрос на предоставление услуги не зависит от времени года (круглый год)
Угрозы	Слабые стороны
1. Большое количество конкурентов; 2. Увольнение ценных сотрудников по	1. Отсутствие единой информационной системы

собственному желанию 3. Низкая покупательная способность населения РФ 4. Экономический кризис в стране	2. Неэффективная эксплуатация некоторых линий 3. Неэффективная работа маркетинговых служб в регионах
--	---

Данный SWOT – анализ демонстрирует, то что компания владеет огромным числом сильных сторон: высокий уровень квалификации работников ПАО «Ростелеком», обширный перечень покупателей (стабильных покупателей). Кроме того были обнаружены негативные факторы, такие равно как: недостаток общей информативной системы, неэффективная эксплуатация некоторых линий.

Сейчас у фирмы возникают крупные способности предоставления разных услуг связи в внутреннем рынке, открытие филиалов в отдаленных от мегаполиса территориях. Опасностями компании станут являться большое число конкурентов, Сокращение ценных работников согласно своему желанию. На российском рынке телекоммуникационных услуг формируется направление всемирных направленностей и сохраняются хорошие перспективы для дальнейшего активного роста. В скором времени областные операторы и незначительные провайдеры прекратят действовать как отдельная группа: они либо станут поглощены наиболее большими, или пропадут с рынка, т.к. никак не могут вынести конкурентной борьбы и прекратят соответствовать нынешним условиям. Наиболее резкой задачей формирования телекоммуникационного рынка России считается недоработка законодательства о взаимосвязи. В главную очередность данное недостатком определения технологической нейтральности частотного спектра. На сегодняшний день, если проходит интенсивное слияние телекоммуникационной отрасли с IT-отраслью, операторам чрезвычайно немаловажно гарантировать в собственных сетях доступ к нынешним предложениям связи. Но согласно закону оператор не содержит полномочия применять собственный частотный ресурс, высвобождаемый при отказе от устаревшего эталона связи. К примеру, для перехода на стандарты 4G могли бы использовать те частоты, в которые правительство предоставило лицензии, но под

прочие устарелые образцы. В данной связи для межрегиональных и региональных операторов появляются следующие трудности, сопряженные с неосуществимостью перехода в инновационные образцы и, равно как результат, с уменьшением их конкурентоспособности, согласно сопоставлению с операторами «Большой тройки» и компанией «Ростелеком», возымевших требуемые лицензии согласно состязанию. Это факт мешает формированию телекоммуникационной отрасли России в полном, а содействует только уменьшению степени конкуренции и росту технологического разрыва.

В 2015 г. Ростелеком продолжил собственное поступательное формирование, поочередно достигая результатов. Благодаря действиям менеджмента и работников в ушедшем году получили высококачественный толчок в собственном формировании ряд инновационных направлений. Фирма преуспела в продвижении сервисов интерактивного телевидения, продуктов на основе облачных технологий, постройке сетей мобильной предоставление данных. В случае если взглянуть в экономические итоги - из-за минувшие отчетные 12 месяцев возросли все без исключения главные экономические и операторные характеристики.

Ростелеком - многообещающая и увлекательная отечественная фирма, обладающая большой инвестировать привлекательностью и существенным потенциалом увеличения. Ростелеком горазд быть абсолютным фаворитом в торге, в случае если продолжит сосредотачиваться в скорорастущие базары, являться действующим в собственной работы и применять новинки. ПАО «Ростелеком» более рентабельно продлевать работать подсоединением бытового телефонного аппарата, сети интернет, сотовой взаимосвязи, таким образом равно как непосредственно данные деятельность дают наиболее максимальную доход и они весьма популярны. Чтобы компания давало ещё более доходы ПАО «Ростелеком» дает новейшие обслуживание, подобные равно как: требование инсталлятора (специалисты согласно настройке оснащения) в дом, переход со старой технологические процессы (металл) в новую (оптоволокно GPON, Fttx).

Наиболее рентабельными будут новые услуги, такие оптоволоконно GPON и Fttх. Представленный вид услуг позволит увеличить объем работ ПАО «Ростелеком», так как качество намного лучше, чем у конкурентов.

Продуктовая стратегия на 2016 год показала, что наибольшим преимуществом будут пользоваться услуги по подключению всех услуг, предоставляемых ПАО «Ростелеком» в 2016 году.

В 2016 году эффективней будет ввести новый вид услуг как оптоволоконно GPON, так как данным видом подключения не занимается ни один конкурент.

Для ПАО «Ростелеком» в 2016 году самыми перспективными и наиболее прибыльными так же остаются услуги по подключению всех предоставляемых услуг.

Компании необходимо расширять ассортимент оказываемых услуг, в результате чего могут появиться новые абоненты для увеличения продаж и деятельности фирмы.

ПАО «Ростелеком» также необходимо преодолевать свои слабые стороны, а именно отправить постоянных сотрудников на курсы по повышению квалификации.

Среди новых услуг предприятию значимыми будут: услуги инсталлятора и подключение новых технологий. В таблице 15 представлен выбор БКС (Базовые Конкурентные Стратегии) по позициям продуктового профиля.

Таблица 15 - Выбор БКС (Базовые Конкурентные Стратегии) по позициям продуктового профиля

№ п/п	Полный перечень услуг профиля	Базовые конкурентные стратегии (БКС)			
		CL Лидерство по издержкам	D Дифференциация	FCL Фокусированное лидерство по издержкам	FD Фокусированная Дифференциация
I	Традиционные услуги				
1	Подключение услуг, в т.ч.:				
2	Домашний телефон				X
3	Интернет				X
4	GSM		X		
5	IP-TV		X		

6	Подключение отдаленных местностей			X	
II	Новые услуги				
2	Оптоволокно GPON	X			

ПАО «Ростелеком» преимущественно всего использует стратегию фокусированной дифференциации либо дифференциации, т.к. организация стремится работать лучше и качественнее чем фирмы-конкуренты. Компания «Ростелеком» так же лидирует в технологии оптоволокно GPON, используя при этом стратегию лидерства по издержкам. Продуктовомаркетинговая стратегия предприятия представлена в таблице 16.

Таблица 16- Продуктовомаркетинговая стратегия (филиала) ПАО «Ростелеком».

№п/п	Наименование позиций	Домашний телефон	Интернет	IP-TV	Подключение отдаленных местностей	GSM	Оптоволокно GPON	Fttx	Удержание клиентов
1.	Услуги								
1.1	Конкурентное преимущество и отставание	ПАО «Ростелеком» является конкурентоспособной фирмой, у нее много преимуществ. В компанию приходят новые сотрудники, так же сотрудники, работающие давно, проходят курсы повышения квалификации.							
1.2.	Ассортимент	В ПАО «Ростелеком» достаточно широкий ассортимент услуг. Компании нужно заострить свое внимание на снижении тарифов (у конкурентов дешевле). Для повышения выручки Ростелеком открывает новые офисы в разных районах города для снижения нагрузки на основной офис и для удобства .							
1.3	Объем	Объемы услуг (продаж) планируется наращивать, для этого проводятся акции, Ростелеком выступает спонсором и генеральным партнером на различных выставках международного уровня.							
2	Рынок								
2.1	Сбыт	Услуги ПАО «Ростелеком» пользуются спросом не только в Благовещенске. Ростелеком расширяет свои возможности для подключения сельских поселений в области							

2.2	Продвижение услуг	Компания Ростелеком проводит различные акции и викторины для привлечения новых абонентов
2.3	Ценовая политика	В связи с новыми технологиями, цены на предоставляемые услуги выше, чем у конкурентов.

Проанализировав продуктово - маркетинговую таблицу, можно сказать, что компания «Ростелеком» пользуется спросом, не смотря на завышенные цены и перспективных конкурентов. Зона охвата сотовой связи Ростелеком намного больше, чем у конкурентов.

Стратегические мероприятия:

- Проведение акций для новых и постоянных абонентов;
- Мотивация персонала на продвижение услуг, Повышение квалификации сотрудников;
- Внимание к абонентам;
- Создание личного кабинета для пользователей услугами.

В ходе разработки стратегии были предложены следующие мероприятия для достижения стратегических целей в рамках реализации финансовой стратегии ПАО «Ростелеком» , что показано в таблице 17.

Таблица 17- Финансовая стратегия ПАО «Ростелеком».

№ п/п	Виды основных стратегических решений	Стратегические цели	Конкретные действия (отдельные примеры)
1	Показатели корпоративной стратегии (сводные стратегические показатели)	1.Увеличение общего дохода;	1.Нанять сотрудника либо назначить существующему сотруднику полномочия проверки проектов перед сдачей на согласование
1.1.	Бизнесы	2.Повышение качества предлагаемых услуг;	
1.1.1.	Проектирование, реконструкция	3.Сокращение времени выполнения работ;	
1.1.2.	Кадастровая деятельность	4.Обеспечение роста денежных средств и прибыли организации	
1.1.3.	Рекламная деятельность		
1.2.	Подсистемы обеспечения	1.Оптимизация финансовой структуры по источникам дохода;	1.Обеспечить контроль за ростом финансового потока,
		2.Повышение кредитного рейтинга организации	

2.1.	Дебиторская задолженность	Уменьшение дебиторской задолженности	Произвести расчеты с дебиторами.
2.2.	Кредиторская задолженность	Уменьшение кредиторской задолженности	Произвести расчеты с кредиторами
2.3.	Решения по оптимизации внутренних финансовых потоков	Введение плана по оптимизации внутренних финансовых потоков	Утвердить план по оптимизации внутренних финансовых потоков до конца 2011 года
2.4.	Решения по налогам	Снижение налогового бремени	1.Вести спонсорскую деятельность, что позволит снизить налог на прибыль
2.5.	Проведение оценки организации	Оценка текущего состояния фирмы «Ростелеком»	Выявленные недостатки должны в динамике сокращаться
2.6.	PR-акции	Проведение различных PR-акций,	использование дополнительной наружной рекламы фирмы,
2.7.	СМИ	Размещение рекламы фирмы	Размещение рекламы ПАО «Ростелеком»
3	Развитие и финансовая реструктуризация	Развитие имеющихся направлений деятельности и формирование новых направлений деятельности	Разработать программу развития традиционных услуг; Внедрение новых видов деятельности
3.1.	Финансово инвестиционная стратегия	Развитие дочерних предприятий,	Открытие филиалов
3.2.	Отечественные рынки	Развитие филиальной сети	Обслуживание большего количества потребителей послужит быстрому продвижению новых услуг
3.3.	Слияния	Слияние не предусматривается в ближайшее время	Слияние не предусматривается в ближайшее время

При разработке финансовой стратегии были выделены основные виды деятельности в бизнесе:

- Установка домашнего телефона, интернета, телевидения;
- Подключение сим-карт;
- Услуги мастера.

На основании данных бизнесов можно выделить цели:

- Мотивация персонала;

- Поиск новых перспективных сотрудников;
- Проведение акций для привлечения большего числа абонентов;
- Проводить спонсорскую деятельность для снижения налогового бремени;
- Открыть дополнительные филиалы организации;

Данные мероприятия позволят улучшить финансовое состояние ПАО «Ростелеком».

### 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### **3.1. Современные подходы к оценке разработки конкурентной стратегии предприятия**

Один из менее исследованных разработкой и реализации конкурентных стратегий считается подтверждение совокупности рассматриваемых критериев и компаний характеристик при проведении оценки микровнутренней среды компании, т.е. оценке отдельных стратегических зон хозяйствования. Аналогично употребляемой при проведении анализа макровнутренней среды компании методологии, предусматривают, то что стратегические зоны хозяйствования считаются раскрытыми системами. Следует акцентировать 2 направления внутреннего анализа стратегических зон хозяйствования. Первое направление сопряжено с исследованием ресурсов, существующих у компании в этой стратегической зоне хозяйствования, второе - с оценкой производительности производственно-сбытовой работы компании.

Соответственно перечень критериев, групп показателей и самих показателей будет несколько хуже, чем при анализе макровнутренней среды предприятий (таблица 18).

Таблица 18 - Критерии и группы показателей, используемых при анализе стратегических зон хозяйствования

Критерии	Группы показателей
Наличие и обеспеченность производственными ресурсами	Уровень обеспеченности техникой, зданиями, оборудованием, их техническая исправность, возраст; применяемые технологии; уровень организации производства работ; площадь земельных угодий, поголовье скота и птицы
Наличие и обеспеченность материально-техническими ресурсами	Характеристика и источники материально-технического снабжения: численность, надежность поставщиков; характер отношений с поставщиками, характеристика оборотных средств
Обеспеченность кадрами	Обеспеченность и квалификация персонала; текучесть кадров; потребность в новых кадрах
Эффективность производственной деятельности	Эффективность управления производственным процессом; экономичность производственных затрат; рациональность и эффективность использования основных и оборотных фондов: производительность труда

С позиции формирования и развития конкурентных стратегий завершающий этап анализа внутренней среды компании обязан складываться в установлении стратегического конкурентного потенциала согласно любой стратегической зоне хозяйствования, а далее и по предприятию в целом. Согласно взгляду большое число создателей, около хитрым соперник-ным потенциалом компании необходимо осознавать комплекс существующих ресурсов и способностей с целью исследования и осуществлении конкурентноспособной стратегии компании. Г.Б. Клейнер подмечает, то что «возможности компании представляется несколько абстрактной категорией. Его пределы расплывчаты, факторы не вполне установлены, воздействие на нынешние процессы опосредованно. Однако вместе с этим эта же группа крайне четка, так как почти любое разрешение способен проявить в него определенное позитивное или значительное негативное влияние...». Стратегический конкурентноспособный возможности формируют только лишь эти ресурсы, какие имеют все шансы являться изменены в следствии осуществлении стратегических заключений. Невзирая в в таком случае, то что хитрый конкурентноспособный возможности формируют в большей степени внутренние средства компании, этим никак не меньше один с характеристик,

учитываемых присутствие его установлении, обязано являться состояние компании в торге. С учетом заявленного, имеются 2 ключевых различия конкурентного стратегического потенциала компании с хитрого возможности компании, в-1-ый, конкурентноспособный возможности формируется согласно итогам относительного рассмотрения предприятий-конкурентов, в-вторых, присутствие установлении стратегического конкурентного потенциала предусматривается состояние компании на рынке (его стратегический конкурентный статус).

Таким образом, исследование внутренней среды компании предполагает собою непростую процедуру, призывающую проведения изучения двух внутренних областей (зон) компании - микровнутренней и макровнутренней.

На основе комплексного рассмотрения внешней и внутренней среды устанавливаются ограничения в деятельности компании, опасности и способности с целью него с края наружной сферы, возможности формирования компании, формируются хитрые варианты свершения полнее.

Первоначально рассматривается целый комплект других альтернатив формирования, с каковых в ходе оценки избираются те, которые в большей степени гарантируют результат запланированных целей, могут быть выполнены в рамках ресурсных способностей, удовлетворяют концепции установленных критериев эффективности. Затем непосредственно ход подбора хитрых альтернатив способен являться базируется в хитром позиционировании компании, стратегических зон хозяйствования, отдельного товара. Обширное использование в стратегическом управлении для исследования корпоративных и деловитых стратегий приобрели матричные инструменты анализа.

Анализ академической литературы предоставил отметить соответствующее аспекты подбора других стратегических решений, какие я совместили в 5 групп:

- реакция на возможности / угрозы внешней среды;
- получение конкурентных преимуществ;
- соответствие целям предприятия;
- выполнимость стратегии;

- учет взаимосвязей с другими стратегиями предприятия (стратегиями различного уровня).

Наиболее популярным способом оценки возможного экономического влияния каждой альтернативы в будущем компании считается создание сценариев, в которых учтено 3 варианта формирования происшествий: оптимистичный, пессимистичный и более возможный. В случае если данные 3 сценария правильно показывают подход компании к риску, влияние с края наружной и внутренней сферы, индивидуальные круг интересов высочайшего управления, в таком случае они считаются результативным прибором, с поддержкой какого совершается подбор стратегической варианты, лучшим способом содействующей достижению целей компании.

Я считаю, что наиболее логическим обоснованным, является процесс реализации конкурентных стратегий, разработанный Н.С. Куприяновым, О.В. Михненковым, Т.С. Щербаковой. В частности, они предлагают разбить процесс реализации стратегий на следующие этапы:

- подготовка информации, используемой на всех этапах реализации стратегии;
- планирование, программирование, бюджетирование принимаемых решений;
- собственно выполнение решений;
- контроль.

Значимость этой модели складывается в том, что сущность представленных элементов варьирует в связи от уровня изменчивости внешних условий функционирования компании, что считается особенно значимым при использовании этой модели в работы отечественных компаний, функционирующих в обстоятельствах внешней среды. Данные стратегические решения обязаны быть доведены вплоть до определенных исполнителей в виде одобренных планов, приказов, постановлений и иных организационных документов, т.е. управленческие решения должны быть преобразованы в организационные.

В условиях развития и развития рынка, а так же сильной конкурентной борьбы преуспевания достигают только только лишь те фирмы, которые готовы создать и проводить стратегии различных уровней для реализации долгосрочных целей и свершения нужных результатов. Разделяя суждение экспертов согласно данному вопросу, порядок развития конкурентных преимуществ компании должен содержать соответствующее этапы и стадии.

1) Период поиска конкурентных преимуществ обязан учитывать 3 главные периода: локализацию сферы поиска конкурентных преимуществ, которая учитывает установление географических пределов рынка, товарных пределов торго, развитие перечня соперников, идентификацию, диагностику полнее и целей соперников; оценку конкурентноспособных положительных сторон; установлении состава конкурентноспособных положительных сторон согласно важности; отборе конкурентных преимуществ для оценки; сборе информации о конкурентных преимуществах, оценке конку- рентных преимуществ; раскрытии зон дисбаланса; рассмотрении конкурентных преимуществ в области НИОКР и изготовления, способов и способов осуществлении товарной политики, стоимостной политические деятели, компании сбытовой сети и применяемых средств стимулирования сбыта; оценку экономической устойчивости; создание конкурентной карты рынка;

2) Период развития конкурентных преимуществ складывается с последующих стадий: разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ, содержит исследование стратегии уменьшения себестоимости, исследование стратегий дифференциации продукта, сегментирования торго, стратегию предсказывающего уловки, синергизма; осуществление стратегии развития конкурентных преимуществ – содержит подбор стратегий, доступных осуществлении и реализацию подобранных стратегий; установление основных условий стабильности конкурентных преимуществ строй компаний и численных стандартов контроля за их параметрами.

3) Период укрепления стабильных конкурентных преимуществ

строительных предприятий содержит: наблюдение конкурентной среды строительных предприятий; развитие концепции алгоритмов операций согласно поддержанию стабильных конкурентных преимуществ строительных компаний. Более отвечающим считается период развития конкурентных преимуществ, который предусматривает исследование стратегии развития конкурентных преимуществ: исследование конкурентной стратегии, стратегии уменьшения себестоимости, исследование стратегии дифференциации продукта, сегментирования торга, стратегию предсказывающего маневра, синергизма. По собственной текстуре создание конкурентной стратегии предполагает конкретную связь общих образующих финансового возможности, высококачественная комбинация которых гарантирует успешную реализацию долговременных полнее и хитрых течений формирования строй компании. Таким образом, руководство формированием конкурентоспособного возможности объединяется к отыскиванию «резонансных полос», в которых размер итога формируется никак не мощью влияния, а согласованностью его с внутренними качествами концепции. В разных степенях управления предприятием конкурентный возможности обязан объединять все без исключения наибольшее число денег согласно грани детализации разрешаемых трудностей. В ходе развития компании обязаны являться, в главную очередность, выполнены запасы его формирования из-за результат наибольшего применения абсолютно всех условий, оказывающих в ее воздействие. Данное затрагивает абсолютно всех вещественных и экономических ресурсов, какие гарантируют многообещающее формирование компании.

На наш взгляд, процесс управления не ограничивается только лишь передвижением концепции в новейшее нужное положение, в последующем появляется потребность в формировании обстоятельств с целью укрепления необходимой особенности, т.е. регулярного приведения к деревену присутствие отклонениях. С данных позиций, руководство конкурентоспособным потенциалом осуществляет функцию, нацеленную в поддержка концепции (в нашем случае, стабильности конкурентоспособных положительных сторон), и

предполагает собою регулярно исполняемый ход влияния в численно-высококачественное положение его скелетных компонентов с мишенью предоставления равновесия ресурсных способностей строй компании с нуждами торго и удержания стабильности конкурентноспособных положительных сторон.

Ключом к стабильности конкурентноспособных положительных сторон считается подбор и формирование портфель заявок и деятельность с этими заказчиками, какие дают постоянные, повторяющиеся заявки, обладают прогрессирующей степенью официальной инициативности. Предоставление устойчивости и стабильности конкурентноспособных положительных сторон подразумевает реализация ансамбля взаимозависимых граней: значительное увеличение прочности функционирования компаний и жесткое выполнение условных обязанностей; увеличение особенности продукта и уровня её готовности к эксплуатации; перемена нрава сооружаемых предметов, наиболее абсолютная их приспособление к меняющимся обстоятельствам изготовления; предоставление неубыточной деятельности; повышение мобильности сотрудников строй компаний и учреждений.

### **3.2 Предложения по улучшению разработке конкурентной стратегии предприятия**

В существующем механизме разработки конкурентной стратегии для ПАО «Ростелеком» отсутствует диагностика управленческой системы, то есть недостаточно внимания уделяется данному аспекту. Поэтому наше первое предложение по улучшению разработки конкурентной стратегии для (филиала) ПАО «Ростелеком» важнейшим мероприятием, направленным на совершенствование разработки конкурентной стратегии, является экспресс-диагностика управленческой системы.

Она проводится методом экспертных оценок по основным подсистемам предприятия:

- общее управление,
- управление персоналом,

- управление финансами,
- управление маркетингом,
- управление снабжением,
- управление производством,
- и наконец, управление продажами (сбытом).

В частности от специфики деятельности данной организации некоторые подсистемы управления могут быть исключены из диагностики или добавленные другие, не описанные в данной методике, с перечнем соответствующих оценочных критериев.

Для обеспечения сопоставимости критериев используется бальная система оценки. Каждая подсистема оценивается по 10 критериям. Для начала присваивается вес каждому критерию (0.05, 0.07, 0.10 и т.д.) по важности, сумма весовых коэффициентов должна равняться 1. Оценка каждого критерия производится по четырех бальной шкале. После ее выполнения производится переоценка с учетом весового коэффициента каждого критерия, для этого бальная оценка перемножается с весовым коэффициентом.

Шкала для поведения оценки выглядит таким образом:

- 1 балл – не эффективность, не полное использование, плохие результаты по критерию;
- 2 балла – не достаточная эффективность;
- 3 балла – норма;
- 4 балла – идеальное состояние по критерию.

По каждой подсистеме взвешенные оценки суммируются – получается оценка состояния соответствующей подсистемы. Далее рассчитывается оценка общего состояния управленческой системы – суммируются оценки подсистем и делятся на их общее количество. Оценка системы управления ПАО «Ростелеком» проведена в таблице 19.

Таблица 19- Оценка подсистем управления ПАО «Ростелеком»

Критерии	Весовой коэфф-т	Оценка, баллы	Оценка с учетом весового
----------	-----------------	---------------	--------------------------

			коэфф та
Общее управление			
Стратегическое планирование	0,10	3	0.3
Организационная структура	0,15	4	0.6
Делегирование полномочий	0,05	3	0.15
Стратегический контроль	0,05	2	0.1
Организационные коммуникации	0,10	3	0.3
Процедуры и методы принятия решений	0,15	3	0.45
Квалификация, опыт, способности топ-менеджеров компании	0,10	3	0.3
Издержки на управленческий аппарат	0,05	2	0.1
Организационная культура	0,15	4	0.6
Престиж компании	0,10	3	0.3
Сумма по подсистеме «Общее управление»	1	-	3.2
Управление персоналом			
Планирование потребности в персонале	0,10	3	0.3
Процедуры и методы набора и отбора персонала	0,17	4	0.68
Система мотивации персонала	0,10	4	0.4
Адаптация персонала	0,05	4	0.2
Квалификация, опыт и система обучения персонала	0,13	3	0.39
Четкое знание своих обязанностей и информированность персонала о целях, задачах, методах и правилах работы в компании	0,5	4	2
Оперативный контроль за работой персонала	0,10	3	0.3
Система оценки персонала	0,15	4	0.6
Управление карьерой персонала	0,10	2	0.2
Текущая кадровая дисциплина, прогулы, нарушения трудовой дисциплины	0,15	3	0.45
Сумма по подсистеме «управление персоналом»	1	-	5.52
Управление финансами			
Финансовая стратегия	0,10	2	0.2
Оперативное управление финансами	0,05	3	0.15
Бюджетирование	0,15	2	0.3
Управленческий учет	0,15	4	0.6
Финансовый контролинг	0,10	4	0.4
Доходы, прибыль, рентабельность бизнеса	0,05	3	0.15
Конкурентоспособность компании по издержкам	0,15	3	0.45
Налоговые платежи и взаимоотношения с налоговыми органами	0,05	4	0.2
Возможность привлечения и эффективность использования краткосрочных и долгосрочных кредитных ресурсов	0,10	3	0.3
Возможность привлечения и эффективность использования инвестиций	0,10	3	0.3
Сумма по подсистеме «Управление финансами»	1	-	3.05
Управление маркетингом			
Изучение потребностей клиентов	0,13	4	0.52
Изучение конкурентов	0,05	3	0.15
Продвижение товаров на рынок, реклама	0,10	2	0.2
Наличие новых продуктов	0,17	3	0.51

Ассортимент товаров (услуг)	0,07	4	0.28
Ценовая политика	0,13	3	0.39
Обслуживание клиентов	0,05	4	0.2
Охват рынка (доля рынка)	0,10	2	0.2
Каналы распределения	0,05	2	0.1
Имидж	0,15	4	0.6
Сумма по подсистеме «Управление маркетингом»	1	-	3.15
Управление снабжением			
Стратегия снабжения	0.15	4	0.6
Отношения с поставщиками, условия поставок	0,05	4	0.2
Возможность выбора, смены поставщиков	0,07	3	0.21
Стоимость приобретаемых товаров, сырья, комплектующих	0,10	3	0.3
Транспортные издержки	0,10	3	0.3
Сроки поставок	0,13	4	0.52
Оперативное управление запасами приобретаемых товаров, сырья, комплектующих	0,10	3	0.3
Использование складских площадей под запасы приобретаемых товаров, сырья, комплектующих	0,05	3	0.15
Контроль качества приобретаемых товаров, сырья, комплектующих	0,15	4	0.6
Система контроля закупок	0,10	4	0.4
Сумма по подсистеме «Управление снабжением»	1	-	3.58
Управление производством			
Современные производственные технологии	-	-	-
Современное оборудование	-	-	-
Возможность производить широкий ассортимент продукции	-	-	-
Оперативность выполнения производственных заказов клиентов	-	-	-
Оперативность организации производства новых изделий	-	-	-
Качество продукции	-	-	-
Квалификация производственных рабочих	-	-	-
Производительность труда	-	-	-
Загрузка производственных мощностей	-	-	-
Производственные издержки	-	-	-
Сумма по подсистеме «Управление производством»	-	-	-
Управление продажами (сбытом)			
Стратегия продаж (сбыта)	0,08	3	0.24
Объемы продаж	0,12	3	0.36
Цена продукции в сравнении с конкурентами	0,10	3	0.3
Количество сбытовых каналов	0,05	2	0.1
Розничные продажи	0,15	4	0.6
Оптовые продажи	0,07	4	0.28
Квалификация торгового персонала	0,10	4	0.4
Система мотивации торгового персонала	0,13	4	0.52
Работа с постоянными клиентами	0,15	3	0.45
Оперативность обслуживания клиентов	0,05	4	0.2
Сумма по подсистеме «Управление продажами (сбытом)»	1	-	3.45
Общее состояние управленческой системы	-	-	3,35

Далее строится диагностический профиль – отмечаются точки, соответствующие оценке состояния соответствующей подсистемы и соединяются линиями. На диагностическом профиле определяется проблемное поле менеджмента (там, где состояние подсистемы ниже нормы 2.7) с учетом следующих интервалов состояния систем, как показано на рисунке 6:

- от 1 до 1.7 – это кризисное состояние подсистемы;
- от 1.8 до 2.6 – это неустойчивое состояние подсистемы;
- от 2.7 до 3.5 – это состояние нормы;
- от 3.6 до 4 – это идеальное состояние.

Содержательная часть конкурентной стратегии заключается в формировании и разработке стратегических целей и плановых мероприятий по их реализации.

Достижение стратегических целей развития предприятия предусматривает в среднесрочной перспективе стабилизацию существующего конкурентного положения, достижение стабильной финансовой устойчивости и результативности работы на рынке с выходом в конце периода на устойчивый качественный рост. Переход на новый уровень развития данного предприятия невозможен, без реализации комплекса мероприятий, направленных на:

- увеличение доли на рынке;
- доведение рентабельности продаж до среднеотраслевых значений;
- обновление продукции;
- адаптацию предприятия к конкурентной среде и внедрение международной системы менеджмента качества.

Сформулируем стратегические цели и рассмотрим комплекс конкретных мероприятий по их реализации.

Увеличить объем продаж и довести долю предприятия на рынке до 85 %.

Реализация этой цели возможна при наличии, как минимум, двух основных условий: неудовлетворенного рыночного спроса и производственных возможностей предприятия. Состояние рынка услуг связи и Интернета позволяет

прогнозировать ежегодный рост его емкости на 8-10 %. Такая динамика роста емкости рынка позволяет считать выполненную прогнозную оценку вполне реалистичной.

Рост продаж и увеличение доли рынка до 85 % с точки зрения возможностей производственного аппарата также не вызывает сомнений, т.к. коэффициент использования производственных мощностей Амурского филиала ПАО «Ростелеком» составляет 75 %. Расчеты показывают, что для достижения поставленной цели – 85 % доли рынка, предприятию необходимо при прогнозируемых темпах роста рынка и лояльности конкурентов ежегодно наращивать объем продаж.

Результат в реализации, установленной стратегической цели в значительном формируется действием близких рыночных конкурентов, их интереса в общих действиях на рынке. В данной связи и для ПАО «Ростелеком», и для его близких конкурентов является значимым реализация слаженной политики в сфере производственно-сбытовой деятельности согласно главной номенклатуре услуг.

Повышение особенности, в абсолютно всех стадиях актуального цикла продукта сопряжено с стабилизацией изготовления и сокращением дефектности работы и продукта, увеличивает результативность работы компании согласно целой цепочки «производитель - изготовитель - покупатель». Отталкиваясь с подобного осмысления особенности, создание и введение концепций его представления считается одной с наиболее значимых областей работы компании, а само представление «свойство» делается финансовой группой. Таким образом, свойство считается обязательным условием, обеспечивающим продолжительное и финансово-продуктивное присутствие компании (компаний) в рынках его продукта.

Цели компании в области качества каждый год рассматриваются на совете директоров и утверждаются генеральным директором в качестве обязательного для выполнения важного документа. Они приходятся вплоть до всего персонала, в базе полнее.

Предприятия главы скелетных подразделений хотят сделать личные миссии в сфере особенности. Миссии обязаны являться численно характеризуемые, их осуществление исполняется посредством осуществление проекта организационно-технических мероприятий

Основой исследования конкурентноспособной стратегии, считается мониторинг воздействия наружных условий в динамику спроса, прогнозные балла емкости торга, текстуры спроса и капиталом конкурентноспособной сферы, а кроме того конкурентоспособности и возможностей формирования ресурсной основы компании.

С учетом заявленного возможно выразить стратегическое видение конкурентной стратегии и перспективы исследуемого компании вытекающим способом. Конечной мишенью движения реформирования и обновления компании в хитрой возможности считается его формирование в свойстве большой диверсифицированной индустриально-сбытовой и трейдерской фирмы с высочайшим внутренним потенциалом конкурентоспособности и производительности, основанном в непрерывном совершенствовании основных компетенций в удовлетворение нужд общенародного хозяйства в обширной номенклатуре фрикционных, прокладочных, уплотнительных продуктов используемых в разных типах оснащения, автотранспортных средств, машин и механизмов.

Для ПАО «Ростелеком» конкурентная стратегия — это инструмент в руках менеджеров предприятия, позволяющий достичь намеченных целей. Для того чтобы конкурентная борьба велась обдуманно, необходимо разработать конкурентную стратегию, составить план ее реализации и проанализировать итоги выполнения составленного плана.

Следовательно, разработанный план реализации конкурентной стратегии поможет всем сотрудникам организации ясно осознать, какую функцию они должны выполнять при работе с каждым сегментом рынка и как вести себя при тех или иных действиях конкурентов. Другими словами, это создает условия для согласованной работы менеджеров различных подразделений для достиже-

ния общих корпоративных целей. А на рынке действия компании становятся взаимосвязанными и целенаправленными.

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции.

В дальнейшем при разработке конкурентной стратегии в ПАО «Ростелеком» должно соблюдаться прохождение всех необходимых этапов, представленных на рисунке 5.



Рисунок 5- Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

Данная приведенная схема показывает, что функция конкурентного стратегического планирования на предприятии осуществляется с помощью базовых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке<sup>2</sup>:

- преемственность и накопление;
- последовательность выполняемых шагов (этапов);
- цикличность.

Превосходство конкурентной стратегии состоит в этом, то что компания ещё до исследования стратегии должно рассмотреть предшествующий опыт, узнать, какие действия были полезны в конкурентной борьбе и проконтролировать их значимость в нынешний период. Помимо этого, исследование минувшего навыка даст возможность предприятию исключить давних погрешностей присутствие исследованию новейшей стратегии.

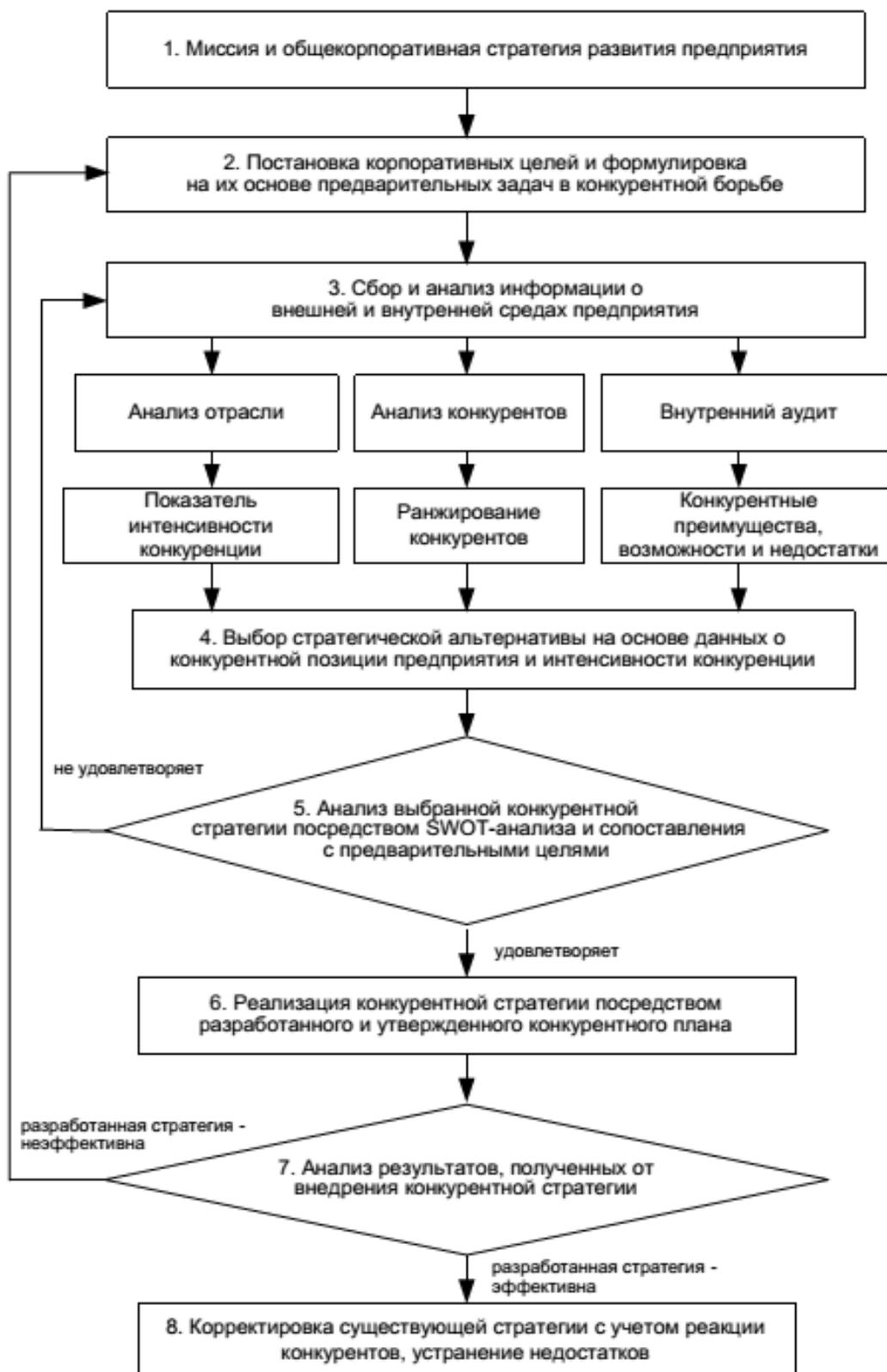
Цикличность конкурентного стратегического планирования проявляется в том, что результаты реализации конкурентноспособной стратегии обязаны являться проанализированы и непременно предусмотрены присутствие следующих исследований стратегий, таким образом как конкурентная политика регулярно приспособливается около конкурентную среду.

Конкурентная политика считается значимым прибором в руках менеджеров, поскольку направлена на решение единого строя вопросов и трудностей, с какими встречается фирма:

- 1) существующий исследовательский источник, приобретенный и организованный в процессе развитие стратегии, дает возможность равно как начальству, таким образом и исполнителям конкретно заметить обстановку в торге, состояние фирмы в немой, действительность полнее и линий их свершения.
- 2) одобренная начальством фирмы, конкурентноспособная политика обретает мощь координационно-товарораспорядительного важного документа (т.е. возлюбленная дает возможность сосредоточить мощи в нужном направленности).
- 3) рассматривая собственную работа в предыдущих этапах, компания может постоянно расширять и совершенствовать собственную область работы, правильно отвечать в базарные перемены, закреплять собственные рыночные позиции и завоевывать новые рынки.

В настоящее время практикам зачастую требуется встречаться с обстановкой, если содержит роль нарушение среди теорией конкурентных стратегий и опытным путем, а таким образом ведь её использования в компании.

Минимизировать данный разрыв может помочь предлагаемый ниже алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии ПАО «Ростелеком», представленный на рисунке 6.



## Рисунок 6- Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии на ПАО «Ростелеком»

Согласно предлагаемому алгоритму, разработка и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов:

- 1) Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
- 2) Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
- 3) Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия.
- 4) Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
- 5) Анализ выбранной стратегии.
- 6) Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
- 7) Анализ результатов реализации стратегии.
- 8) Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

Необходимо выделить, то что так как в иерархии стратегического планирования конкурентная стратегия располагается ниже, нежели общекорпоративная стратегия формирования предприятия, исследование конкурентной стратегии содержит значение приступать уже после завершения трудов согласно общекорпоративной стратегии формирования компании. В свойстве аспекта оценки и исправления избранной конкурентной стратегии менеджерам следует проанализировать корпоративные цели компании, которые базируются на миссии и общей стратегии формирования. Это регулирование следует с целью этого, для того чтобы подобранная конкурентноспособная политика в определенном торге никак не показывала отрицательного воздействия в развитие компании в полном. Например, атака на конкурентов (с целью вытеснения с рынка) либо ведь слияние отдельных с их, способен существенно повысить часть компании на рынке, однако и в то же время превзойти нормати-

вы антимонопольного законодательства либо понесенные расходы не могут окупиться.

Согласно завершению отчетного периода анализируются итоги, полученные в процессе осуществления конкурентной стратегии, а затем формируется приобретенный результат. В данной стадии главную значимость представляет конкурентный план, какой, согласно сущности, считается основой сбережения навыка предприятием. Проанализировав собственную работу в предыдущих этапах, компания способна регулярно совершенствовать и увеличивать собственную область работы, правильно реагировать на рыночные перемены, закреплять собственные рыночные позиции и завоевывать новые рынки.

Основные вопросы, на которые необходимо дать ответ:

- правильность выбранной стратегии?
- реакция конкурентов?
- правильность запланированных мероприятий и произвести соотнесение полученных результатов и запланированных?
- эффективность выполнения поставленных задач?
- выделить удачные и неудачные подходы, методы, идеи?

В случае если конкурентная стратегия оказалась эффективной и имеет положительные результаты для компании, то рассматриваются вопросы ее корректировки и актуальности в следующем отчетном периоде. После чего разрабатывается обновленный конкурентный план с новыми целями (этап 8). Если же конкурентная стратегия не имела положительного эффекта или же имела негативные последствия, определяются причины и разрабатывается новая конкурентная стратегия.

Нередко конкурентная стратегия является чем-то обособленным в стратегическом планировании на предприятии, между тем она непосредственно в него интегрирована и является его составной частью. Представленный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и план реализации разработанной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

### **3.3. Ожидаемая экономическая эффективность от внедрения предложений по разработке конкурентной стратегии**

Как выявило изучение , проведенное в предыдущей главе диплом-ной работы в филиале ПАО «Ростелеком» при формировании и осуществлении конкурентных стратегий недостаточно уделяется внимания маркетинговой деятельности компании. Отвергая с данного предполагается совокупность мероприятий с целью увеличения производительности работы ПАО «Ростелеком», базирующийся в создании политические деятели продвижения продукта на рынок.

Продвижение товара на рынок включает рекламу, средства стимулирования реализована, развитие спроса, сервисную политическому деятелю, непосредственные либо индивидуальные реализации, компанию роли в выставках и ярмарках, рыночный символ, качественный образ, упаковку, службу с орудиями глобальной данных и др. Основными компонентами, элементами концепцию граней развития и стимулирования спроса в продукцию ПАО «Ростелеком» на рынке, являются реклама, средства стимулирования реализована, а так ведь прямые реализации в ПАО «Ростелеком» необходимо осуществить соответствующее события с целью увеличения производительности продвижения продукта и исследования конкурентной стратегии (таблица 20):

1) Оптимизировать деятельность по рекламе продукции продаваемой предприятием, в частности увеличить долю рекламы посредством средств Интернета.

2) Реализовать сервисную политику предприятия. Создать сеть по установке и обслуживанию продаваемого оборудования.

3) Повысить имидж предприятия посредством средств *публичных отношений* (Паблик рилейшнз).

Таблица 20- Мероприятия по разработке конкурентной стратегии, или по повышению эффективности продвижения продукции ПАО «Ростелеком»

Мероприятия по разработке конкурентной стратегии, или по повышению эффективности продвижения продукции ПАО «Ростелеком»		
1) Оптимизация деятельности по рекламе продукции продаваемой предприятием	2) Создание отделения по установке обслуживания продаваемого оборудования	3) Повышение имиджа предприятия посредством публичных отношений (Паблик рилейшнз)

Проведем анализ затрат на данные мероприятия.

1) Оптимизировать деятельность по рекламе продукции продаваемой ПАО «Ростелеком» предполагается посредством:

- выпуска рекламных буклетов, в которых будет представлена наиболее привлекательные для покупателей услуги ПАО «Ростелеком».

Стоимость печати одного буклета в типографии составляет 10 руб. Нами планируется выпуск 50000 шт. буклетов. Следовательно затраты на выпуск буклетов составят  $10 \cdot 50000 = 500$  тыс.руб. Буклеты будут раздаваться всем посетителям филиала ПАО «Ростелеком».

- рекламы в (СМИ) средствах массовой информации г. Благовещенска.

Стоимость одного объявления размером 1/16 полосы в газете «Телеком» составляет 2500 руб. Нами планируется разместить 6 объявления в этой газете. Следовательно затраты на рекламу в СМИ составят  $2500 \cdot 6 = 15$  тыс.руб.

Обобщим затраты на оптимизацию деятельности по рекламе продукции продаваемой филиалом ПАО «Ростелеком» в таблице 21.

Таблица 21- Затраты на оптимизацию деятельности по рекламе продукции продаваемой филиалом ПАО «Ростелеком»

Мероприятия	Затраты, тыс.руб.
Выпуск рекламных буклетов	500

Реклама в средствах массовой информации г. Благовещенск	15
Итого:	515

В результате проведения данного мероприятия, по оценкам экспертов, планируется увеличение размера продаж предприятия и как следствие увеличение прибыли на 3 %,

В 2015 году прибыль ПАО «Ростелеком» составила 892486 тыс. руб., следовательно увеличение прибыли составит  $892486 * 0,03 = 2677$  тыс. руб.

Следовательно эффективность мероприятий по оптимизации деятельности по рекламе продукции продаваемой филиалом ПАО «Ростелеком» составит:  $2677/515 = 5,2$ .

2. Реализовать сервисную политику филиалом ПАО «Ростелеком», предполагается посредством создания отделения по установке и обслуживанию продаваемого оборудования.

Для реализации данного мероприятия необходимо принять в штат ПАО «Ростелеком» сервисного инженера. Заработная плата специалиста по наладке компьютерного оборудования на рынке труда г. Благовещенска составляет 36000 руб. в месяц. Таким образом затраты на заработную плату сервис-инженера составят:  $36000 * 12 * 10 \text{ чел.} = 4320$  тыс.руб. за год.

Кроме того для реализации намеченного мероприятия необходимо приобрести комплект специального оборудования, стоимость данного комплекта составляет 300000 руб.

Обобщим затраты на создание отделения по установке обслуживания продаваемого оборудования и реализацию сервисной политики филиала ПАО «Ростелеком», а так же принятия в штат сервис-инженера, в таблице 22.

Таблица 22- Затраты на создание отделения по установке обслуживания продаваемого оборудования и реализацию сервисной политики филиала ПАО «Ростелеком»

Мероприятия	Затраты, тыс.руб.
Принятие в штат сервис-инженера	4320

Приобретение комплекта специального оборудования	300
Итого:	4620

В результате проведения данного мероприятия, по оценкам экспертов, планируется увеличение размера продаж предприятия и как следствие увеличение прибыли на 10 %.

В 2015 году прибыль ПАО «Ростелеком» составила 892486 тыс. руб., следовательно увеличение прибыли составит  $892486 * 0,1 = 89248,6$  тыс. руб.

Таким образом эффективность мероприятий по реализации сервисной политики ПАО «Ростелеком» составит:  $89248,6 / 4620 = 19,3$ .

3) Повысить имидж ПАО «Ростелеком» предполагается посредством средств Паблик рилейшнз (публичных отношений). В частности планируется:

- организовать показ сюжета о ПАО «Ростелеком» по местному телевидению в программе «Благовещенск: инструкция по применению», по расценкам программы, съемки и показ данного видеоматериала составит 10000 руб.

Публикация двух статей о ПАО «Ростелеком» и реализуемой продукции в газете «Вести Благовещенска» в разделе «На правах рекламы». Стоимость публикации одной статьи по расценкам издательства составляет 3000 руб. Таким образом, затраты на публикацию статей составят  $3000 * 2$  статьи = 6000 руб.

Обобщим затраты на мероприятия по повышению имиджа филиала ПАО «Ростелеком» в таблице 23.

Таблица 23- Затраты на мероприятия по повышению имиджа филиала ПАО «Ростелеком»

Мероприятия	Затраты, тыс.руб.
Показ сюжета о филиале ПАО «Ростелеком» по местному телевидению	10000
Публикация статей о филиале ПАО «Ростелеком»	6000
Итого:	16000

В результате проведения данного мероприятия, по оценкам экспертов, планируется увеличение размера продаж предприятия и как следствие увеличение прибыли на 2 %.

В 2015 году прибыль ПАО «Ростелеком» составила 892486 тыс. руб., следовательно увеличение прибыли составит  $892486 * 0,02 = 1785$  тыс. руб.

Вышеприведенный список предложений является наиболее полным в этом направлении, однако в применении всех вышеперечисленных предложений могут возникнуть определенные непреодолимые препятствия, такие к примеру, как значительные финансовые затраты для создания внешних стационарных рекламных средств продукции предприятия (большая стоимость рекламных мест для щитов), для применения рекламы продукции предприятия в прессе и на телевидении (большая стоимость рекламы).

Для укрепления конкурентной стратегии предприятия необходимо:

– проводить стимулирование продаж

Стимулирование продаж должны включать в себя:

– предоставление скидок на оборудование;

– предоставление бесплатной настройки;

– предоставление покупателям возможности оценить оборудование и услуги.

Все перечисленные методы стимулируют покупателей совершить покупки. (Таблица 24)

Таблица 24 - Влияние на поведение покупателей методов стимулирования в магазинах ПАО «Ростелеком»

Методы стимулирования	Величина и условие стимулирования	Размер влияния
Предоставление скидок на оборудование	До 10 % от цены продукции в период праздников	До 7500-8000 чел. в период предоставления скидок
Предоставление бесплатной настройки	Постоянно	300-350 чел. в неделю
Предоставление покупателям возможности тестировать оборудование и услуги	Постоянно	40-50 чел. в неделю

Таким образом, можно отметить о том, что использование предлагаемых и, ранее имеющихся стимулов и предписания согласно их расширению в ПАО «Ростелеком» даст возможность заинтересовать добавочных потребителей и увеличить результативность рекламной работы фирмы. Об финансовой производительности возможно таким образом ведь рассуждать согласно этому финансовому итогу, какой был добьются с поддержкой конкурентноспособной стратегии компании. Финансовый итог формируется балансом среди пользой с вспомогательного денежных отношений, приобретенного из-за результат введения рекламных событий и затратами, объединенными этих проведением. Определяем финансовый результат с введения конкурентной стратегии, с целью чего же устанавливаем степень рентабельности, в % к спасению с осуществлении, равно как подход величины доходы к величине спасения с осуществлении:

Однако приобретенных информации ещё мало с целью сравнения финансовой производительности расходов в введение рекламных событий. Наиболее четко результативность расходов в введение рекламных событий определяет их эффективность.

Таким образом, изменения в процессе разработки и реализации конкурентной стратегии ПАО «Ростелеком» дают высокий экономический эффект.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве цели выпускной квалификационной работы было предложение мероприятий по совершенствованию разработки конкурентной стратегии Амурского филиала ПАО «Ростелеком». Данная цель была достигнута путем решения поставленных задач.

Первой задачей было раскрыть теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия. Были изучены методические основы к разработке конкурентной стратегии. В результате чего мы выяснили, что успешной стратегией деятельности организации будет являться своевременный учет возможности как положительного, так и отрицательного развития фирмы на целевом рынке и оценки вероятных последствий.

Второй задачей было дать определение конкурентной стратегии предприятия и факторам формирующим ее. Искусство менеджера состоит в том, чтобы в хорошем положении организации увидеть возможное плохое, а из плохой ситуации попытаться извлечь максимальную экономическую выгоду для компании. В этом случае определение профессионально разработанной эффективной стратегии развития организации является необходимым условием ее эффективной деятельности.

Следующей задачей стало провести оценку разработки конкурентной стратегии предприятия. В ходе работы удалось проанализировать результаты финансово- хозяйственной деятельности предприятия ПАО «Ростелеком» и сделать выводы о том, что организация развивается успешно, о чем свидетельствуют основные финансовые показатели. При помощи анализа БКГ, удалось увидеть, что лидирующие позиции занимают услуги связи и Интернет. При формировании цен на услуги, используется калькуляционный метод ценообразования. Он основывается на подходе «средние издержки плюс прибыль». Данный метод подходит для данной компании, так как он прост и не требует больших затрат времени.

Анализ конкурентоспособности показал, что ПАО «Ростелеком» занимает

не последнее место на рынке услуг связи города Благовещенска, что свидетельствует о рациональном использовании, имеющихся у предприятия, ресурсов. В сбытовой политике основное предпочтение компания отдает информационным мероприятиям, таким как проведение различных акций и участие в конкурсах, что позволяет обеспечить повышение конкурентного статуса и привлекать большее число клиентов.

Была охарактеризована действующая стратегия развития ПАО «Ростелеком» при помощи SNW – анализа, анализа привлекательности стратегических зон хозяйствования и других анализов. Были выявлены недостатки (инвестиционная политика и маркетинговая: не большой ассортимент предоставляемых услуг, отсутствие регулярной рекламной деятельности) и достоинства (кадровая и инновационная политика: низкая текучесть кадров, высокая технологическая база) действующей стратегии, предложен методический подход к разработке конкурентной стратегии ПАО «Ростелеком».

И наконец, последней задачей, было сделать соответствующие выводы и предложение по разработке стратегии, которая поможет повысить эффективность деятельности предприятия на рынке, по сравнению с его конкурентами. На основе выявленных недостатков и достоинств действующей стратегии, была разработана комбинированная стратегия, которая ставит цель – повышение прибыли, путем расширения продуктовой линейки, активизации маркетинговой деятельности. Для достижения данной цели были предложены следующие мероприятия: специальные предложения, дополнительные услуги, осуществление рекламной деятельности. Был разработан алгоритм разработки и реализации конкурентных стратегий (поэтапный), оценена социально – экономическая эффективность предлагаемых мероприятий, в результате чего мы наблюдаем получение компанией дополнительной прибыли, то есть достигается цель разработанной комбинированной стратегии.

В целом можно считать цель выпускной квалификационной работы достигнутой, все задачи решенными.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб.: «Питер», 2014. – 365 с.
- 2 Абрютин М.С. Экономика предприятия: учебник для вузов / М.С. Абрютин. – М.: Дело и сервис, 2012. – 432 с.
- 3 Айчук В.А. Интенсификация: принятие решений / В.А. Айчук. – СПб.: Питер, 2013. - 420 с.
- 4 Акулов В.Б. Теория организации / В.Б. Акулов. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. - 590 с.
- 5 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 536 с.
- 6 Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2006. - 519 с.
- 7 Богданова Т.А. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Т.А. Богданова. - СПб.: Специальная литература, 2013. - 310 с.
- 8 Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М.: Юнити, 2012. - 513 с.
- 9 Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 165 с.
- 10 Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения / А.Г. Венделин. – М.: Экономика, 2012. - 115 с.
- 11 Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 592 с.
- 12 Виханский О. С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2012. – 364 с.
- 13 Горемыкин В.А. Планирование на предприятии / В.А.Горемыкин. – М.: Трикста, 2014. - 415 с.
- 14 Гурков И.Б. Основы менеджмента / И.Б. Гурков. – М.: Институт

между- народного права и экономики. Триада, Лтд, 2012. - 270 с.

15 Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации / И.Б. Гурков. – М.: ТЕИС, 2014. - 239 с.

16 Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: «Питер», 2013. – 365 с.

17 Клейнер Г.Б. Стратегии бизнеса: Справочник / Г. Б. Клейнер. – М.: КОНСЭКО, 2014. - 312 с.

18 Кнорринг В.И. Теория, практика управления и искусство управления / В.И. Кнорринг. – М.: ЭКМОС, 2012. - 231 с.

19 Королев В.И. Менеджмент / В.И. Королев. – М.: Экономист, 2015. - 223 с.

20 Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова. – М.: ИНФРА- М, 2013. – 486 с.

21 Масютин С.А. Стратегический маркетинг на российском предприятии / С.А. Масютин, В.П. Касилов // ЭКО: Экономика и орг. пром. пр-ва. – 2015: № 10. – С.71 – 75.

22 Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон. – М.: Дело, 2014. – 235 с.

23 Мильнер Б.Е. Теория организации / Б.Е. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 270 с.

24 Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – СПб.: «Питер», 2013. - 509 с.

25 Нагапетьянц Н.А. Прикладной маркетинг / Н.А. Нагапетьян. – М.: ЮНИ- ТИ, 2014. – 236 с.

26 Попов В.М. Сборник Бизнес-планов: Современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт / В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 336 с.

27 Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: ЮНИТИ, 2013. - 615 с.

28 Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева. – М.:

ИНФРА- М, 2016. – 432 с. 92

29 Прозоровский С.А. Международный маркетинг / С.А. Прозоровский. – М.: Благовест-В, 2015. – 465 с.

30 Серяков С.Г. Экономическая теория: микроэкономика, макроэкономика: Конспект лекций / С.Г. Серяков. – М.: Юристъ, 2012. – 231 с.

31 Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности / Б.И. Синецкий. – М.: ЮРИСТЪ, 2015. – 536 с.

32 Соловецкий А.И. Основы коммерческой деятельности / А.И. Соловецкий. – М.: ЮРИСТЪ, 2015. – 346 с.

33 Томсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 564 с.

34 Уткина Э.А. Стратегическое планирование / Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», ЭКМОС, 2013. – 321 с.

35 Цынечко В.Н. Руководителю - о принятии решений / В.Н. Цынечко. – М.: Финансы и статистика, 2015. - 620 с.

36 Юкаева В.С. Управленческие решения / В.С. Юкаева. - М.: Дашков и Ко, 2013. – 236 с.

37 Яновская З.П. Менеджмент организации / З.П. Яновская. – М.: ИНФРА- М, 2012. - 420 с.

38 Яровлева Э. Б. Управленческие системы. Проблемы теории и практики управления / Э.Б. Яровлева. – К.: Инпресс, 2014. - 560 с.

39 Яртгьянц Н.А. Прикладной маркетинг / Н.А. Яртгьянц. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 236 с.

40 Янер Б.Е. Теория организации / Б.Е. Янер. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 270 с.  
46 Studopedia.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 25.08.2007. – Режим доступа : [http://studopedia.ru/1\\_87434\\_tipi-organizatsionnih-kultur.html](http://studopedia.ru/1_87434_tipi-organizatsionnih-kultur.html) . - 16.03.2016.

41 Smartmanages.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 16.03.2005. – Режим доступа : [//www.smartmanages.ru/smas-712-2.html](http://www.smartmanages.ru/smas-712-2.html). - 19.03.2016.

42 Studopedia.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 25.08.2007. – Режим

- доступа : [http://studopedia.ru/12\\_153172\\_missiya-organizatsii.html](http://studopedia.ru/12_153172_missiya-organizatsii.html). - 16.03.2016.
- 43 Works.doklad.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 25.08.2010. –  
Режим доступа : <http://works.doklad.ru/view/2Iw0ChMNHhc/4.html>. - 13.04.2016.
- 44 Webarhimed.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 13.05.2013. –  
Режим доступа : <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>. - 1.02.2016.
- 45 Webarhimed.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 13.05.2013. –  
Режим доступа: <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>. - 14.02.2016.
- 46 Шевцова, О.В. Гендерные аспекты менеджмента [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт. - 07.09.2012. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665>. - 14.03.2016.
- 47 Юцковская И.Д. Современные системы формирования корпоративной культуры / И.Д. Юцковская // Экономика и финансы. - 2010. - № 9. - С. 54-64.
- 48 Studeme.org: Учебные материалы для студентов [Электронный ресурс]. - М., 2014. – Режим доступа : [http://studme.org/1854051611210/ekonomika/razvitie\\_organizatsii](http://studme.org/1854051611210/ekonomika/razvitie_organizatsii). - 15.04.2016.
- 49 Studopedia.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 25.08.2007. – Режим доступа : [http://studopedia.ru/1\\_87434\\_tipi-organizatsionnih-kultur.html](http://studopedia.ru/1_87434_tipi-organizatsionnih-kultur.html) . - 16.03.2016.
- 50 Webarhimed.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 13.05.2013. –  
Режим доступа : <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>. - 1.02.2016.
- 51 Webarhimed.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 13.05.2013. –  
Режим доступа: <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>. - 14.02.2016.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1- Показатели деятельности ПАО «Ростелеком» в динамике

Наименование показателя	2013г.*	2014г.*	2015г.
Выручка, в млрд. руб.	332 435	325 704	450 917
OIBDA, в млрд. руб.	120 342	113 282	105 376
Чистая прибыль, в млрд. руб.	33 202	24 131	37 807
Активы, в млрд. руб.	567 190	560 972	548 634
Капитал и резервы, в млрд. руб.	238 832	199 756	245 227
Рост выручки, %	6	-2	-5
Количество линий, в млн. ед.	28,2	26,5	24,4

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1- Основные экономические показатели деятельности Амурского филиала ПАО “Ростелеком” за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г., тыс. руб.	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	Отклонения 2015г. к 2013г.	
				+/-	Абсолютное отклонения, %
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	60 527 413	123 120 342	214 607 158	154 079 745	354,56
в том числе доходы от услуг связи	56 481 946	99 373 202	200 914 796	144 432 850	355,72
Расходы	54 566 360	78 567 190	176 098 119	121 531 759	322,72
Прибыль от продаж	5 961 053	13 238 832	38 509 039	32 547 986	646,01
Прибыль до налогообложени я	4 428 863	34 332 435	40 826 999	36 398 136	921,84
Чистая прибыль	3 459 752	21 221 240	32 561 040	29 101 288	941,14

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1-Показатели ликвидности баланса Амурского филиала ПАО  
“Ростелеком” за 2013-2015 гг.

Показатели, %	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,06	1,23	2,89
Коэффициент текущей ликвидности	0,43	2,40	4,07
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-3,75	-1,21	0,50
Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств	0,77	0,69	0,25
Рентабельность собственного капитала	20	6	9
Рентабельность продаж	18	10	12

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1- Стратегический SNW – анализ Амурского филиала ПАО

«Ростелеком»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S	N	W
		Сильная	Нейтральная	Слабая
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации	X		
2	Бизнес - стратегии (в целом), в том числе:			
	Домашний телефон	X		
	Интернет	X		
	GSM	X		
	IP-TV	X		
	Подключение отдаленных местностей		X	
	Услуги инсталлятора			X
	Оптоволокно GPON		X	
	Fttx		X	
	Удержание клиентов			X
3	Оргструктура		X	
4	Финансы как общее финансовое положение, в т.ч.			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса		X	
4.2	Финансы как уровень бухучета		X	
4.3	Финансы как финструктура		X	
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг)		X	
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента	X		
5	Конкурентно способность продукта в т.ч.			
	Домашний телефон	X		
	Интернет	X		
	GSM			X
	IP-TV		X	
	Подключение отдаленных местностей	X		
	Услуги инсталлятора			X
	Оптоволокно GPON		X	
	Fttx		X	
	Удержание клиентов			X
6	Структура затрат (уровень себестоимости)			
	По бизнесу (в целом), в том числе:			
	Домашний телефон		X	
	Интернет			X
	GSM		X	
	IP-TV			X

	Подключение отдаленных местностей		X	
	Услуги инсталлятора			X
	Оптоволокно GPON			X
	Fttx			X
	Удержание клиентов			X
9	Информационная технология	X		
10	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов		X	
11	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в т.ч.:			
11.1	Способность к лидерству 1-го лица			X
11.2	Способность к лидерству всего персоналу		X	
11.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов		X	
12	Уровень производства (в целом), в том числе:			
12.1	Качество материальной базы		X	
12.2	Качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			X
12.3	Качество рабочих (основное производство)			X
13	Уровень маркетинга		X	
14	Качество торговой марки	X		
15	Качество персонала (в целом)		X	
16	Репутация на рынке		X	
17	Репутация как работодателя			X
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе			
18.1	С федеральным правительством	X		
18.2	С правительством субъекта федерации	X		
18.3	С органами местного самоуправления		X	
18.4	С системой налогового контроля	X		
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в т.ч.:			
19.1	С корпоративным		X	
19.2	С отраслевым			X
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)		X	
21	Инновации как исследования и разработки		X	
22	Послепродажное обслуживание	X		
23	Степень вертикальной интегрированности		X	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1-Характеристика портфеля предложений Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Вид услуг	Объем реализации		Доля на рынке, %	
	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	ПАО «Ростелеком»	Конкурентные компания
Реализация услуг, в тыс.руб	60527413	214 607158	70	30
Услуги связи	15131853,25	53651789,5	25	20
Услуги интернет	18158223,9	64382147,4	30	10
Услуги InterAS VPN	3026370,65	10730357,9	5	0
Услуги Дата-центров	4236918,91	15022501,06	7	0
Услуга «VoIP-транзит»	1815822,39	6438214,74	3	0