

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

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой

_____ Е.С. Рычкова
« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Анализ и оценка конкурентоспособности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг (на примере ПАО «Ростелеком»)

Исполнитель студент группы 675-об	_____	В.М. Тюрнева
	(подпись, дата)	
Руководитель Доцент, канд. техн. наук.	_____	Н.А. Бабкина
	(подпись, дата)	
Нормоконтроль	_____	Н.Б. Калинина
	(подпись, дата)	

Благовещенск 2020

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

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой _____

« _____ » _____ 20__

З А Д А Н И Е

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента

Тюрневой Виктории Михайлоны

1. Тема выпускной бакалаврской работы

Анализ и оценка конкурентоспособности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг (на примере ПАО «Ростелеком»)

(утверждено приказом от 23.03.2020 № 657-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы(проекта) 25.06.2020

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

Данные годовой бухгалтерской отчётности компании АФ ПАО «Ростелеком».

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов

1 Теоретико-методологические основы анализа конкурентоспособности предприятий;

2 Анализ конкурентоспособности Амурского филиала ПАО "Ростелеком" на рынке телекоммуникационных услуг; 3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО "Ростелеком" на рынке телекоммуникационных услуг

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) содержит 24 источника, 18 таблиц, 5 рисунков

6. Дата выдачи задания 3.02.2020

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта) Бабкина Наталья Арсентьевна,
доцент, канд. техн. наук

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 3.02.2020

_____ (подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 77 с., 46 источников, 18 таблиц, 5 рисунков.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ, ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ УСЛУГИ, КОНКУРЕНЦИЯ, ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННАЯ ОТРАСЛЬ, ВИДЫ КОНКУРЕНЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Целью работы является анализ и оценка конкурентоспособности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг (на примере ПАО "Ростелеком").

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является ПАО "Ростелеком".

В первой главе были описаны теоретико-методологические основы анализа конкурентоспособности предприятий. Рассмотрены основные понятия и виды конкуренции предприятий, методологические подходы к анализу конкурентоспособности предприятий, особенности оценки конкурентоспособности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг.

Во второй главе был проведен анализ конкурентоспособности Амурского филиала ПАО "Ростелеком" на рынке телекоммуникационных услуг.

В третьей главе были разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО "Ростелеком" на рынке телекоммуникационных услуг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретико-методологические основы анализа конкурентоспособности предприятий	7
1.1 Основные понятия и виды конкуренции предприятий	7
1.2 Методологические подходы к анализу конкурентоспособности предприятий	13
1.3 Особенности оценки конкурентоспособности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг	17
2 Анализ конкурентоспособности Амурского филиала ПАО "Ростелеком" на рынке телекоммуникационных услуг	26
2.1 Краткая характеристика предприятия	26
2.2 Оценка конкурентной ситуации в разрезе рыночных сегментов	27
2.3 Оценка конкурентоспособности филиала ПАО "Ростелеком"	42
3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности Амурского филиала ПАО "Ростелеком" на рынке телекоммуникационных услуг	57
3.1 Основные направления развития филиала	57
3.2 Оценка эффективности планируемых мероприятий	64
Заключение	70
Библиографический список	72

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время жизнь цивилизованного общества без средств телекоммуникационных услуг невозможна. Следовательно, чрезвычайно необходимо обеспечить оптимизацию взаимодействия между операторами связи в области телекоммуникаций.

История формирования российских коммуникаций берет своё начало с XIX века.

В СССР сеть телефонной связи общего пользования формировалась в пределах государственных предприятий, подчиненных единой системе планирования народного хозяйства.

Российский телекоммуникационный рынок пребывал в начальном периоде своего становления. Несмотря на то, что отрасль постепенно подвергалась либерализации, правительство отчасти или целиком имело в собственности основные средства многих крупных предприятий телекоммуникационных услуг. В настоящее время нормативно-правовая структура отрасли телекоммуникаций подверглась весьма значительным изменениям: зависимость от монополии операторов сменилась системой правил, подкрепляющих развитие конкуренции на рынке между огромным количеством компаний. Вместе с тем усилия, поставившие целью изменение политики, основывались главным образом не на правительственных структурах.

На сегодняшний день сфера услуг связи, несмотря на благоприятную склонность к развитию, отличается в последние годы нарастанием числа негативных явлений – снижением темпов роста, обострением конкуренции между операторами связи, падением рентабельности услуг, возрастанием миграции и оттока клиентов, повышением затрат на привлечение новых абонентов, возрастанием требований к инфраструктуре сети и бизнесу и прочее. Данная ситуация в отрасли вынуждает компании телекоммуникационных услуг пытаться найти новые, значительно эффективные способы развития и предоставлять новейшие услуги, которые ориентированы на максимально

полное удовлетворение запросов абонентов.

Цель работы - анализ и оценка конкурентоспособности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг (на примере ПАО "Ростелеком").

Задачи работы:

- рассмотреть основные понятия и виды конкуренции предприятий;
- изучить методологические подходы к анализу конкурентоспособности предприятий;
- рассмотреть особенности оценки конкурентоспособности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг;
- краткая характеристика предприятия;
- оценка конкурентной ситуации в разрезе рыночных сегментов;
- оценка конкурентоспособности филиала ПАО «Ростелеком»;
- предложить основные направления развития филиала;
- оценка эффективности паряруемых мероприятий.

При написании работы использовались следующие методы: исторический, математический, нормативный, статистический, системный, аналитический.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды российских ученых в области экономического и финансового анализа Г.В. Савицкой, А.Д. Шеремета, М.И. Баканов, работы отечественных авторов, освещающие вопросы взаимодействия операторов связи. Данные годовой бухгалтерской отчетности компании АФ ПАО «Ростелеком».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Основные понятия и виды конкуренции предприятий

Концепция конкуренции и конкурентоспособности является одной из центральных концепций современной теории и практики стратегического управления.

Конкурентоспособность не является показателем, уровень которого можно определить точно для себя и для конкурентов, а затем победить. Прежде всего, это философия работы в рыночных условиях, направленная на:

- предсказывать поведение и оценивать конкурентов;
- понимание потребностей и тенденций клиента;
- возможность создавать необходимые товары и услуги;
- понимание внешней среды и ее тенденций;
- оценка текущей ситуации и тенденций развития рынка.

В существующих условиях рыночных отношений удовлетворение того или иного покупателя всеми предлагаемыми ему товарами отражается в актах купли-продажи. Оптимальное сочетание характеристик и свойств продукта, с одной стороны, и требований клиента, с другой стороны, при котором должны соблюдаться интересы потребителя и производителя, называется конкурентоспособностью.

Оттуда продукт должен не только обладать определенным набором технических, эстетических, функциональных и других свойств, но и соответствовать условиям его продажи (срок поставки, стоимость, услуга, имидж компании, реклама и т. д.).

Конкурентоспособность продукта определяется сочетанием потребительских характеристик (качественных и количественных), которые могут удовлетворить конкретные рыночные условия. Как правило, конкурентоспособные продукты продаются быстро и легко на рынке с возможностью ис-

пользования наименее дорогих каналов продаж. Действительно, соответствие товара потребностям покупателя проверяется. Они определяются предпочтениями и вкусами конкретной группы контрагентов (то есть сегмента рынка), и поэтому концепция конкурентоспособности всегда конкретна. Продажа коммерчески выгодных товаров возможна только на конкретном рынке при определенных условиях конкуренции.¹

Исходя из вышесказанного, мы считаем, что конкурентоспособность компании — это конкуренция между компаниями из одной или нескольких отраслей с целью увеличения доли рынка, привлечения и удержания клиентов за счет развитие внутренних факторов и постоянная работа и контроль деловой среды.

Основное различие между определением и другим, приведенным выше, заключается в том, что это понятие охватывает практически все компоненты понятия «конкурентоспособность», учитывает эволюцию доли рынка компании и позволяет оценить конкурентоспособность компании за счет внутренних и внешних маркетинговых факторов.

На конкурентоспособность бизнеса влияют различные факторы, и основной задачей руководства организации или отдела маркетинга является точное определение факторов, влияющих на деятельность конкретного бизнеса, с учетом специфика сферы деятельности. Конкурентоспособность отражает эффективность компании и продуктивность использования всех ресурсов компании. Сегодня нет единой классификации факторов влияния на конкурентном рынке, потому что каждая отрасль имеет свои особенности. Под факторами конкурентоспособности предприятий мы понимаем явления или вызывающие изменения в абсолютной и относительной стоимости производственных затрат процессы производственной деятельности организации и социально-экономическая жизнедеятельность общества.

Существует конкуренция между несколькими организациями, которые производят или производят идентичные или похожие функциональные про-

¹ Белоусова, Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. 2016. С.72–76

дукты или услуги. Во время конкуренции, и это происходит из-за стремления каждой компании получать больше прибыли, возникает конкуренция между организациями, которые отвечают за регулирование оборота товаров, мотивируют компании производить более качественные продукты с меньшими затратами на производство и развитием обслуживания клиентов.

Конкуренция распределяет доходы между конкурирующими компаниями на основе их фактического вклада в развитие их бизнеса. Мониторинг и ограничение экономической мощи каждой компании на рынке. Эта функция не позволяет несовершенной конкуренции возникать повсюду, а наоборот развивает совершенную конкуренцию на рынке. Конкуренция выполняет эти функции со стороны производителя или объекта конкуренции, но конкуренция также выполняет основную функцию объекта конкуренции - возможность выбора между товарами или услугами.

Конкуренция является основным правилом рыночной экономики. «Конкурентные правила игры» для предпринимателя во многом определяют степень свободы перемещения капитала, товаров и рабочей силы.

Рынок открыт и конкурентоспособен, что означает, что он позволяет свободно взаимодействовать между достаточным количеством покупателей и продавцов - конкурентных ценностей.

Усиление конкуренции обусловлено более высокой прибылью, чем обычно.

Как экономическая категория, конкуренция характеризуется объектом, который представляет собой продукт или услугу, через которые конкурирующие компании стремятся получить признание со стороны потребителей и денег. Тесное понимание предмета конкуренции приводит к выявлению конкурентов, производящих аналогичные товары. В широком смысле это кажется удовлетворением потребностей. Это понимание приводит к более широкому кругу конкурентов - есть все те, кто может каким-то образом удовлетворить данную потребность с помощью продукта, услуги или перевести ее на другую потребность.

Телекоммуникационная отрасль представляет собой комплекс факторов производства, норм и порядка, знаний и информации, а также хозяйствующих субъектов, которые предоставляют услуги по передаче и получению данных в электронном виде.

Отрасль телекоммуникаций содержит подотрасли, которые предоставляют конечным потребителям нижеперечисленные виды услуг, как показано на рисунке 1.

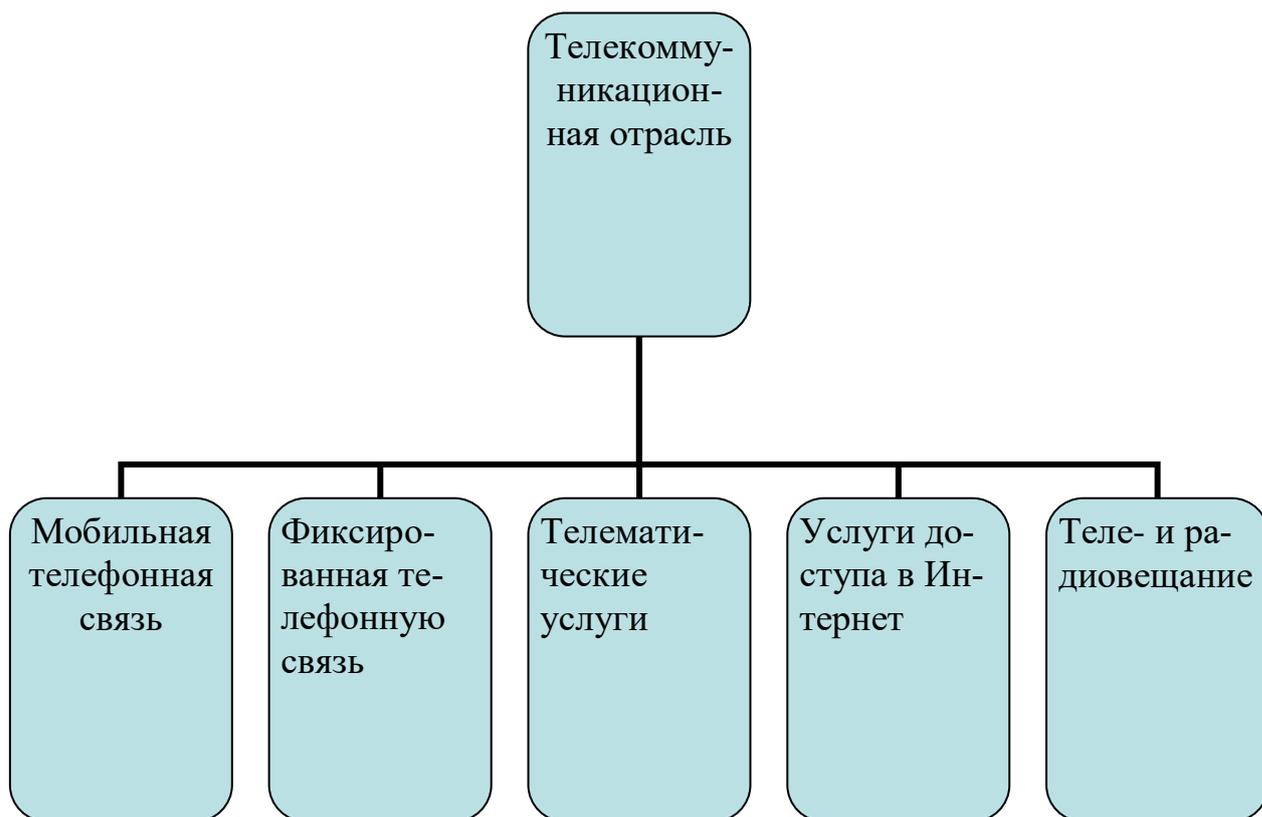


Рисунок 1 – Подотрасли, связанные с отраслью телекоммуникаций

Значительную часть отрасли составляют также услуги по подключению и передаче трафика, которые операторы связи предоставляют не конечным потребителям, а другим операторам связи.

Услуги телекоммуникаций предоставляются через телекоммуникационные сети, содержащие средства и при необходимости каналы связи.

Коммуникационные средства – это комплекс технических, а также программных средств, применяемых для создания, получения, хранения, обра-

ботки, передачи и предоставления данных. Сюда относятся аппараты телефонной связи, станции телефонной связи, таксофоны, приемники и передатчики радиосигналов, терминалы сотовой связи, почтовые и расчетно-кассовые аппараты и т.д.

Существует несколько видов соревнований. Рассмотрим классификацию видов конкуренции на рынке несколькими способами.

По масштабу разработки выделяются следующие типы:

- физическое лицо (участник рынка рвется захватить свою нишу под солнцем, т.е. выбрать наиболее выгодные условия для сбыта своих продуктов и оказываемых услуг);

- промышленность (в одном из секторов рынка трудно получить самые высокие доходы);

- местный (среди собственников определенной территории);

- межсекторальный (соперничество между представителями различных секторов рынка для привлечения покупателей вместе с ними для получения большего дохода);

- мировой (борьба компаний, профессиональных ассоциаций и государств различных стран на мировом рынке);

- национальный (конкурс от владельцев национальных товаров в данной стране).

Конкуренция делится на независимую и регулируемую согласно своему характеру развития. Помимо этого, конкуренция подразделяется на неценовую и ценовую.

Такая конкуренция как ценовая, возникает в основном из-за искусственного падения цен на эти товары. В то же время широко используется ценовая дискриминация, которая также имеет место, когда данный товар реализуется отличным друг от друга ценам, причем такие различия в цене не оправдываются разницей в затратах.

Ценовая конкуренция чаще всего используется в сфере услуг, при предоставлении транспортных услуг; при продаже товаров, которые нельзя перераспределить с рынка на рынок.

В основном неценовая конкуренция осуществляется за счет улучшения качества продукции, технологии производства, инноваций и нанотехнологий, патентования и брендинга, а также условий его продажи и «маркетинга» продаж. Этот факт соревнования основан на желании покорить часть отраслевого рынка путем выпуска новых продуктов, которые принципиально отличаются от своих предшественников или представляют собой модернизированную версию старой модели.

Нетарифная конкуренция через продажу товаров называется конкуренцией с точки зрения продаж. Этот тип конкуренции основан на улучшении обслуживания клиентов. Это включает в себя воздействие на клиентов посредством размещения рекламы, STIS, мерчендайзинг, PR, сервисное обслуживание клиентов.

В конкурентной деятельности выделяются следующие основные направления:

- конкуренция между покупателями на рынках сбыта;
- конкуренция на товарных рынках для усиления позиций на рынках ресурсов;
- конкуренция при продаже товаров и услуг на рынке.

Так как конкуренция в области маркетинга обычно рассматривается по отношению к потребителю, различные виды конкуренции соответствуют определенным этапам выбора потребителя.

В зависимости от этапов принятия решения о покупке потребителем выделяются следующие виды конкуренции:

- желанные конкуренты. Этот тип конкуренции связан с тем, что есть много способов инвестировать деньги потребителем;
- функциональная конкуренция. Этот тип конкуренции обусловлен тем, что одна и та же потребность может быть удовлетворена разными способами;

- конкуренция между продуктами. Это конкуренция между активами компании. По сути, это не соревнование, а особый случай ассортимента, целью которого является создание имитации выбора потребителя;

- межфирменный конкурс. Это конкурс альтернатив доминирующим и наиболее эффективным средствам для удовлетворения потребностей.

Таким образом, конкуренция – это экономический процесс соперничества и взаимодействия участников рынка для того, чтобы обеспечить наилучшие условия реализации своей продукции, которая отвечает различным потребностям клиентов.

1.2 Методологические подходы к анализу конкурентоспособности предприятий

Помимо теоретических исследований о сущности конкуренции и конкурентоспособности, проблема практической оценки конкурентоспособности уже давно обсуждается в экономической литературе. Оценка конкурентоспособности является частью системы маркетинговых исследований компании, которая понимается как систематическая и объективная идентификация, сбор, анализ, распространение и использование информации для улучшения идентификации.

Проблема оценки конкурентоспособности бизнеса является сложной и сложной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества различных факторов. Из определения конкурентоспособности компаний следует, что конкурентоспособность зависит от многих фактов, и внутренних, и внешних. Тем не менее, оценка необходима для бизнеса, чтобы выполнить ряд мероприятий, таких как разработка ключевых областей для создания и производства продуктов или услуг, которые пользуются спросом; оценка перспектив продаж конкретных видов, формирование ассортимента, установление цен на продукцию и др. Сложность категории конкурентоспособности определяется разнообразием подходов к ее оценке.

Управление конкурентоспособностью бизнеса — это сложный процесс, который необходимо контролировать и направлять в правильном направлении.

нии. Для этого существует ряд методов, которые помогут правильно найти области, в которых будет развиваться организация, могут также указывать не только проблемы управления, но и экономические проблемы организации.

Таблица 1 - Классификация методов исследования конкурентоспособности предприятия

Признаки	Виды методов
По методам исследования	Теоретические, практические, экономические
По способу получения данных	Опрос, наблюдение, экспертная группа, анкетирование, моделирование, арифметические
По объектам исследования	Отрасль, рынок, товар, предприятие, потребитель, конкурент, цена, система стимулирования сбыта и рекламы, внутренняя среда предприятия, комплексное исследование
По периодичности	Разовые, волновые, непрерывные

Важнейшими целями маркетингового исследования конкурентоспособности предприятия выступают:

- выявление маркетинговых возможностей и проблем;
- снижение уровня неопределенности в процессе принятия управленческих решений;
- планирование маркетинговых мероприятий;
- разработка, уточнение и оценка контроля исполнения маркетинговых решений.

Методики оценки конкурентоспособности предприятия представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Также методы оценки конкурентоспособности предприятия делятся на:

- дифференциальный;
- комплексный;
- смешанный;
- экспертный;
- графический;
- статистический.²

Рассмотрим более подробно методы оценки конкурентоспособности при исследовании рынка телекоммуникационных услуг в таблице 2.

² Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия. 2017. № 9. С.35–38

Таблица 2 - Методы оценки конкурентоспособности при исследовании рынка телекоммуникационных услуг

Метод	Описание
Оценка конкурентоспособности предприятия	<p>Рассчитывается конкурентоспособность предприятия по формуле: $K_{kp} = 0,15 \times \text{Эп} + 0,29 \times \text{Фп} + 0,23 \times \text{Эс} + 0,33 \times \text{Кт}$, где K_{kp} – коэффициент конкурентоспособности предприятия, Эп – критерий эффективности производственной деятельности предприятия, Фп – критерий финансового положения предприятия, Эс – критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара, Кт – критерий конкурентоспособности товара, 0,15 и др. – коэффициенты весомости критериев. На основании данного метода дается комплексная оценка конкурентоспособности предприятия</p>
Оценка уровня конкуренции рынка	<p>Рассчитывается привлекательность рынка, которая характеризуется уровнем интенсивности конкуренции всего рынка.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Рассчитываются среднеарифметические данные показателей интенсивности конкуренции: $U_c = U_t \times U_r \times U_d$. 2 Рассчитывается показатель динамики рынка (ТМ): $TM = \frac{Vit1 + Vit - 1}{(Vit - 1 * 12) : (t + 1)}$ где $Vit-1$ – объем совокупных ресурсов предприятия, имеющих на анализируемом рынке в отчетном году; $Vit1$ – объем совокупных ресурсов предприятия, имеющих на анализируемом рынке в базисном году. 3 Рассчитывается показатель интенсивности конкуренции (U_t). 4 Рассчитывается расчет рыночной концентрации (CR): $CR = \frac{V1 + V2 + V3 + V}{V_{\text{ооб}}}$ 5 Рассчитывается индекс рыночной концентрации Герфиндаля – Гиршмана (НИИ): $НИИ = D1 + D2 + D3 + \dots + Dn$. <p>На основании показателей рыночной концентрации делается оценка степени монополизации рынка и интенсивность конкуренции.</p>
Экспертная оценка конкурентоспособности предприятия	<p>Проводится экспертная оценка конкурентоспособности трех основных конкурентов по основным показателям, характеризующим предприятия на основе детализированной рейтинговой многомерной шкалы, после чего все данные анализируются в программе SPSS. На основании данного метода получена экспертная оценка</p>

Метод	Описание
Построение конкурентной карты рынка	<p>1 Рассчитывается средняя арифметическая рыночная доля (D_s).</p> <p>2 Строится таблица с изменением рыночной доли предприятий-конкурентов, рассчитывается темп прироста рыночной доли предприятия.</p> <p>3 Строится Матрица конкурентной карты рынка.</p> <p>На основании этого метода можно определить особенности развития конкурентной ситуации, установить доминирование предприятия на рынке, выявить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия на рынке</p>

Два фундаментальных фактора, которые составляют оценку конкурентоспособности компаний: внутренние и внешние конкурентные преимущества. Анализируя эти факторы, вы можете оценить уровень конкурентоспособности бизнеса на рынке.

1.3 Особенности оценки конкурентоспособности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг

Главными задачами процесса развития общества на современном этапе является рост уровня жизни населения, а также рост показателей эффективности производства, содействие поддержанию неизменности социально-политических связей в государстве, которые в значительной степени могут быть обеспечены построением глобального информационного пространства путем структурной трансформации национальных рынков телекоммуникаций, которые определяются увеличением потока информации, расширение объема и диапазона предлагаемых услуг, эффективное использование оборудования телекоммуникаций.

Одним из наиболее мощных направлений взаимодействия в сфере коммуникаций является ориентация системы менеджмента на широко распространенное применение актуальных маркетинговых методик и способов достижения лояльности клиентов для привлечения, укрепления и сохранения в процессе оказания услуг.

С переходом к рыночной экономике, а также либерализацией сектора связи и информатизации на телекоммуникационном рынке стали появляться новые телекоммуникационные операторы. Перед ними возник вопрос о том, нужно ли подключать других операторов связи к уже имеющимся сетям.

Чтобы предоставить равные конкурентные условия, устанавливается порядок присоединения сетей телекоммуникации к сетям связи общего пользования, порядок установления ликвидационных цен (сборов) за предоставление технического оборудования, а также оказание услуг операторам сетей телекоммуникаций, формирующих телекоммуникационную сеть единого пользования.

Впрочем, анализ процедуры реализации данного законодательства организациями связи выявил, что процесс подключения сопровождается существенным числом конфликтных ситуаций и разногласий, что является несоблюдением действующего российского законодательства. А также ущемление прав одних операторов связи по отношению к остальным.

На сегодняшний день на рынке телекоммуникационных услуг в целях обеспечения активного и продуктивного развития телекоммуникационного рынка требуется модернизация механизмов государственного регулирования оказания телекоммуникационных услуг. Целесообразное предоставление телекоммуникационных услуг обеспечивает обоюдную увлеченность операторов связи к объединенному обеспечению сетевых услуг. Базой для продуктивного развития данного сектора служит установление государственных требований, которые позволяют телекоммуникационным операторам беспрепятственно соперничать на равноправной основе.

Государственный механизм упорядочивания работы операторов связи при оказании ими услуг связи обязателен и основывается на нижеперечисленных основополагающих принципах:

- необходимо соединение с сетью. Оператор, который удерживает значительную позицию на рынке, не должен уклоняться от связи между опера-

тором и оператором и должен обеспечивать честные и приемлемые условия для сотрудничества;

- никакой дискриминации. Если оператор подсоединен к операторской сети, тогда при подобных обстоятельствах он обязан устанавливать одинаковые тарифы и обеспечивать информационными и сетевыми средствами на таких же условиях, а также с таким же качеством, как он предоставляет их своим операторам, филиалам, партнерам и внутренним отделениям;

- открытость при расчетах цен услуг соединения, сосредоточенность на себестоимости и нормативном уровне доходности. Оператор связи несет ответственность за определение стоимости услуг связи и нормативной рентабельности потребляемого капитала. Также ему необходимо выделить расходы, напрямую касающиеся оказания услуг связи. В связи с либерализацией телекоммуникационного рынка операторы связи вправе осуществлять между собой заключение договоров на оказание услуг связи. Однако данная процедура обязательно должна осуществляться неукоснительно на основании действующего российского законодательства с участием государства, а также под его надзором.

Модернизация механизмов регламентации расценок на рынке телекоммуникационных услуг осуществляется с учетом нижеперечисленных принципов:

- доступность всем клиентам, вне зависимости от платежеспособности, многофункциональная услуга предоставляет нормальные условия жизни (доступ к органам правопорядка, скорой медицинской помощи, экстренным службам, множеству справочных служб и ИТ-служб и др.);

- обеспечения эффективности функционирования предприятий связи при оказании услуг за счет назначения платы, возмещающей действующие затраты и предоставляющей необходимые выгоды;

- справедливость отчетности по затратам предприятий связи в процессе назначения расценок основывается на обособленном учете деятельности и учете инфляции в сфере экономики;

- открытость и согласованность применяемых государственными органами способов регламентирования тарифов.

В той мере, в какой конкуренция нуждается в пересмотре, а также в обусловленности степенью преобладания на рынке, методы регулирования которого могут существенно различаться при выработке единых подходов к ценообразованию консалтинговых услуг, регулятор не назначает фиксированных платежей за услуги телекоммуникационных операторов, имевших монопольную позицию на этом рынке.

Законодательство ЕС по универсальному обслуживанию предусматривает минимально необходимый пакет высококачественных услуг, которые предоставляются любым клиентам вне зависимости от географического местонахождения по низким ценам причем они устанавливаются согласно национальным требованиям.

Ввод многофункционального сервиса на территории России имеет исключительно важное значение в силу нижеперечисленных обстоятельств:

- на протяжении последних лет практически обострилась проблема обеспечения телефонией как сельских учреждений, так и учреждений в труднодоступных районах из-за нехватки средств;

- на сегодняшний день на территории Российской Федерации свыше 54 000 колоний не вызваны;

- существенная численность населения, доходы которых находятся на уровне ниже прожиточного минимума.

Подразумевают, что универсальное техническое обслуживание выполняется с использованием универсального механизма технического обслуживания. В отношении универсальных услуг следует выделить состав необходимого минимального пакета универсальных услуг.

Определяются порядок и признаки присвоения универсального оператора, система и ресурсы возмещения расходов, связанных с оказанием многофункциональных услуг, а также высококачественные характеристики данной универсальной услуги.

Таким образом, создание системы многофункционального обслуживания на территории РФ необходимо рассматривать там, где это необходимо, учитывая процесс развития данного сектора, наличие доступных финансовых средств и уровень платежеспособности населения.

На перспективу следует выработать план реализации универсальной услуги на территории России.

При создании универсальных услуг применяются современные механизмы возмещения расходов на оказание соответствующих услуг, относящихся к сфере бюджетного финансирования.

Источниками возмещения расходов необходимо считать принудительные платежи всех телекоммуникационных операторов, действующих в России на рынке услуг связи, на счет создаваемого специально для этих целей Фонда.

Взимание платежей и финансирование затрат телекоммуникационных операторов, относящихся к оказанию универсальных услуг, необходимо осуществлять через созданный для этой цели фонд универсальных услуг. Организация фонда и руководство им устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Основными признаками определения оператора, оказывающего универсальные услуги, выступают: сфера деятельности, способность оказывать универсальные услуги с определенными особенностями, способность предоставлять программы поддержки населению, нуждающимся в защите, и программы содействия медицинским учреждениям, а также учреждениям, находящимся на территории, которую обслуживает оператор.

Деятельность системы универсального обслуживания устанавливается Правительством Российской Федерации.

Действующая процедура лицензирования не благоприятствует развитию продуктивной структуры местного рынка, что зачастую приводит к расфокусированию вложений, а также падению эффективности экономической деятельности телекоммуникационных операторов. Сильная конкуренция в

секторе международной и междугородней связи, и местная связь на уровне бизнеса сочетаются со слабым уровнем конкуренции в секторе локальной телефонии в интересах населения.

Повышение эффективности системы управления лицензиями необходимо направить прежде всего на разработку системы законодательства, нацеленного на выявление оптимального числа лицензий, предоставляемых на территории, и создание конкурентной процедуры лицензирования. Повышение эффективности процедуры лицензирования следует осуществлять на основе проведения реформы всего телекоммуникационного комплекса Российской Федерации и приведения его в соответствие с требованиями законодательства государств Европы.

Главной целью нынешней технологической стратегии считается усовершенствование действующих коммуникационных систем, а также сетей общего пользования. В настоящее время лишь 26 % применяемого в сфере телекоммуникаций РФ оборудования отвечает требованиям международного уровня.

На следующие годы необходимо будет усовершенствовать приблизительно три четверти имеющихся общедоступных телекоммуникационных сетей, для того чтобы гарантировать продуктивную работу всего телекоммуникационного рынка.

Наряду с процедурой совершенствования действующих сетей требуется осуществление ряда мероприятий, ориентированных в первую очередь на совершенствование нынешней инфраструктуры связи. совершенствование технологий связи на территории развитых стран мира спровоцировало возникновение свыше 100 новейших разновидностей услуг, без введения которых нереально представить Телекоммуникации будущего. каждый год создается свыше 100 новых разновидностей оборудования, при этом требуется четко прогнозировать затраты на это оборудование при использовании их во взаимодействующих сетях связи Российской Федерации.

Технологическая стратегия обязательно предполагает выработку и внедрение концепции совершенствования общедоступных сетей связи, включенных на территории Российской Федерации в состав единой сети связи, выработку основных программ совершенствования сетей связи, Требований к порядку оказания обслуживания связи а также эксплуатации всевозможных разновидностей коммуникационного оборудования в составе единой сети связи. Технологическая стратегия обязательно должна принимать во внимание такие задачи, как отраслевая стандартизация и внедрение системы добровольной сертификации услуг.

Внедрение рекомендованных мероприятий позволит гарантировать сохранность и безопасность общедоступной сети связи, а также создать условия, которые требуются при введении современных технологий. Таким образом, будут созданы условия для предоставления новых разновидностей обслуживания, повышения их качества, обеспечения действенной защиты прав и интересов клиентов с учетом интересов государства, обеспечения равноправия всех субъектов телекоммуникационного рынка.

Имеющиеся возможности отечественных производителей средств связи дают возможность полностью удовлетворить спрос рынка на телекоммуникационное оборудование. Качество производимой продукции ничуть не хуже ведущих зарубежных аналогов. Впрочем, до сих пор доля национальной продукции в общем объеме рынка не превышала 20 %.

На этом фоне важнейшей задачей страны необходимо считать внедрение стратегии помощи местным производителям.

Ключевыми направлениями реализации государственной стратегии следует поставить:

- внесение в совместную сеть связи общероссийских требований по обязательному наличию сервисной и оперативно-вспомогательной инфраструктуры, обеспечиваемой усилиями и способами отечественных предприятий-производителей телекоммуникационного оборудования;

- внедрение таможенно-тарифной политики, нацеленной на создание одинаковых условий в отношении отечественных и иностранных производителей за счет введения соразмерных таможенных тарифов при ввозе импортного оборудования, обладающего аналогами российского производства;

- создание и реализация механизмов финансирования, которые предусматривают одинаковые условия по продвижению коммуникационного оборудования в России, в части условий отсрочки оплаты продажи оборудования, а также обеспечения клиентов долгосрочным товарным кредитованием.

Таким образом, в первой главе сформулировано понятие «конкурентоспособность бизнеса» - это конкуренция между компаниями из одной или нескольких отраслей с целью увеличения их доли на рынке, привлечения и сохранения клиентов за счет развития внутренних факторов и постоянной работы и контроля бизнес-среды.

Также описан процесс управления конкурентоспособностью компании, который включает 6 этапов управления. Первые три этапа анализируют макроэкономическую и микросреду компании, а также ее конкурентоспособность на рынке.

Мы считаем, что такой подход к изучению конкурентоспособности компании является наиболее приемлемым, потому что тогда компания будет конкурентоспособной, когда ее конкурентные преимущества состоят из внутренних и внешних преимуществ. И последние три этапа основаны на разработке конкретных действий по управлению конкурентоспособностью компании на рынке.

Конкурентоспособность предприятия в сфере телекоммуникационных услуг специфична, поскольку состоит в основном в использовании демпинга и, реже, в использовании новых достижений в научно-техническом прогрессе.

В связи с этим были выбраны методы оценки конкурентоспособности маркетинговых исследований, которые позволили бы нам изучать не только

рынок телекоммуникационных услуг, но и проводить исследования внутри компании.

Формирование высокого уровня конкурентоспособности компании зависит не только от ее потенциальных возможностей, от состояния осуществления направлений стратегического роста и поиска путей рационального применения финансовых ресурсов, но и от применения действенных подходов к организации процесса управления личной конкурентоспособностью компании.

В связи с этим актуальными и важными считаются следующие действия: провести полный анализ ситуации на рынке и разработать современные пути управления конкурентоспособностью предприятия.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АМУРСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

2.1 Краткая характеристика предприятия

Публичное акционерное общество «Ростелеком» (сокращенное название ПАО «Ростелеком»), ИНН 7707049388, (далее - «Общество») зарегистрировано 23 сентября 1993 года Московской регистрационной палатой, регистрационный номер 021.833. Общество учреждено в соответствии с Законом РФ № 1531-1 «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» от 3 июля 1991 года и с Государственной программой приватизации государственных и муниципальных предприятий РФ на 1992 год, утвержденной постановлением Верховного Совета РФ № 2980-1 от 11 июля 1992 года. Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц (о государственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы юридического лица) выдано 25 июля 2006 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы Российской Федерации № 46 по г. Москве.

Учредителем Общества является Государственный комитет Российской Федерации по управлению государственным имуществом.

Главная цель Амурского филиала – это реализация функции общества в пределах компетенции, определенной Положением о Приморском филиале ПАО «Ростелеком», на территории Амурской области, с целью получения прибыли.

«Ростелеком» предоставляет все виды традиционных и современных услуг связи на территории Амурской области:

- местная, внутризональная телефонная и телеграфная связь, IP-телефония;
- передача данных и услуги сети Интернет;
- предоставление в аренду каналов связи и физических линий;

— интерактивное телевидение.

Амурский филиал оказывает услуги связи и эксплуатирует оборудование связи в соответствии с действующими правилами и нормативными актами, утвержденными в установленном порядке и действующими на единой сети связи Российской Федерации.

2.2 Оценка конкурентной ситуации в разрезе рыночных сегментов

«Ростелеком» характеризуется стратегией интенсивного роста, так как она ещё не полностью исчерпала возможности, связанные с ее товарами на рынке телекоммуникационных услуг. Компания показывает ежеквартальные планы, увеличивает клиентскую базу, достигает корректируемую заданной нормы прибыли.

Рассмотрим демографическую ситуацию на рынке телекоммуникационных услуг Амурской области.

ПАО «Ростелеком» активно ищет новых клиентов на рынке услуг связи, рекламирует очень часто модернизацию своих услуг, продвигает новые области применения своей продукции, а это значит, что компания выбрала конкурентную стратегию лидера.

Представленные функции реализуются в рамках следующих направлений: официальные запросы от отдела маркетинга Генерального Директората ПАО «Ростелеком», оформленное с использованием внутренних корпоративных ресурсов компании. Вторичная информация содержится в следующих документах: корневые папки компании и используется специалистами после получения доступа к представленным файлам. Результаты проделанной работы становятся основой для оперативного и стратегического планирования всех направлений деятельности «Ростелеком», а также представлены топ-менеджменту для принятия тактических управленческих решений в современных условиях рынка.

Внешняя среда организации представлена в виде схемы на рисунке 3.

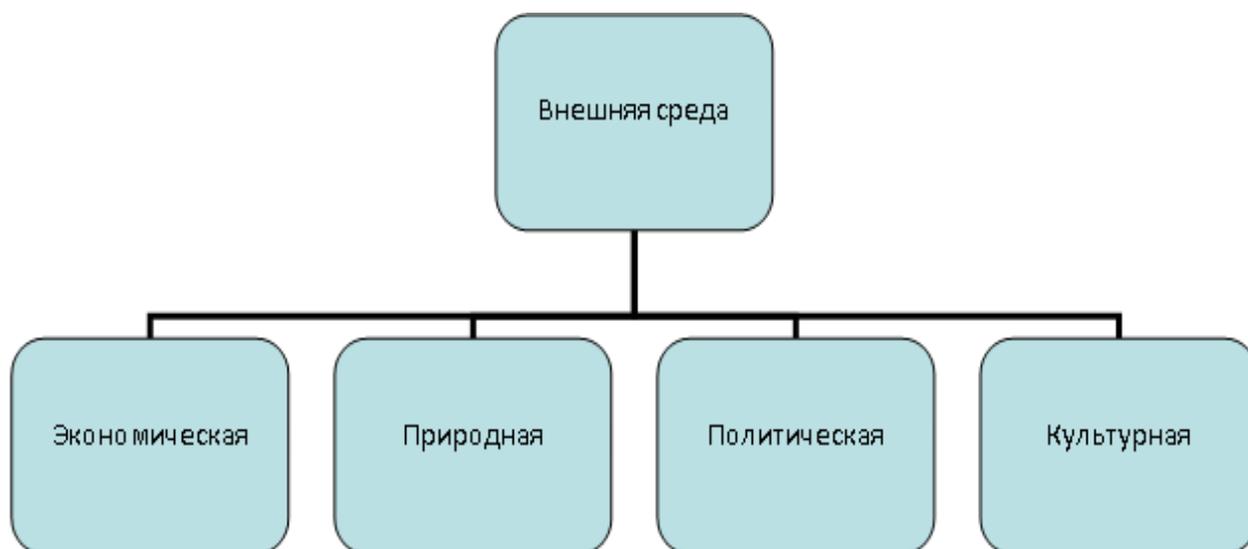


Рисунок 3 – Внешняя среда организации

Основными демографическими тенденциями на сегодняшний день являются снижение рождаемости и рост смертности. В конечном итоге они приводят к естественной убыли населения. Для любого предприятия эти тенденции не являются положительными, потому что потенциальных клиентов становится меньше и меньше. Для «Ростелеком» данная ситуация означает снижение спроса на услуги связи и, естественно, ведёт к снижению прибыли компании.

2.2.1 Экономическая среда

Помимо самих людей, их покупательная способность также важна для рынков. Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений и наличия кредитов. На покупательную способность влияют экономические спады, высокая безработица и рост стоимости получения кредитов.

На покупательную способность большинства клиентов негативно сказался мировой финансовый кризис. Поэтому прибыль многих организаций значительно уменьшилась, если вообще не стала отрицательной. Такие неблагоприятные условия сказались и на «Ростелеком» - в 2018 году компания потеряла часть своей прибыли по сравнению с предыдущим годом.

Сегодня инфляция является существенным фактором. Если сравнивать

российскую инфляцию с другими странами, то гордиться тут нечем. Цены по-прежнему растут в несколько раз быстрее, чем в Европейском Союзе. Индекс потребительских цен за три месяца составил 2,5%.

2.2.2 Природная среда

Дефицит отдельных видов сырья и как результат удорожание энергоносителей может отрицательно сказаться на деятельности предприятия. Стоимость его услуг, несомненно, возрастет. В результате компания потеряет часть своих клиентов. Что в свою очередь приведет к снижению прибыли.

Руководство маркетинговой службы должно иметь в виду все эти трудности, чтобы иметь способ получать природные ресурсы, необходимые для деятельности компании, не нанося вреда окружающей среде.

2.2.3 Научно-техническая среда

Лидер рынка должен пристально следить за передовыми тенденциями развития научно-технического комплекса. Он также должен разбираться в изменениях, которые происходят в научно-технической среде, и в том, как новая техника и технология могут быть поставлены на службу удовлетворения человеческих потребностей. Учитывая постоянно ускоряющийся технологический прогресс, «Ростелеком» разработал новую услугу – «Интерактивное телевидение». Данная услуга предоставляет следующие сервисы: трансляция телевизионных каналов, предоставление фильмов по вашему выбору, предоставление телевизионных программ на вещательных каналах и другие.

По результатам 2019 года на рынке платного телевидения доля компании «Ростелеком» составила 12%. В дальнейшем компания планирует добавить к этому сервису различные опции, такие как интерактивный мониторинг популярных мест в городе, возможность публикации видеороликов в системе для общего просмотра и так далее.

Благодаря научно-техническому прогрессу развивается новая услуга – «Передача голоса в сетях передачи данных». Технология IP обеспечивает дешевую, но при этом надежную междугородную и международную связь.

Разница между IP и традиционной телефонией заключается в том, что голосовой трафик направляется по интернет-каналам, а не по междугородним телефонным линиям.

«Ростелеком» в качестве стратегии развития опирается на развитие новых, нерегулируемых сервисов. Одним из них является предоставление доступа в интернет с применением технологии Wi-Fi.

2.2.4 Политическая среда

События в политической среде существенно сказываются на маркетинговые решения. Данное составляющее макросреды в настоящее время особенно опасен для деятельности «Ростелеком».

Дальний восток характеризуется большой территорией и низкой плотностью населения, что запрашивает значительных инвестиций, следовательно сравнивать местные тарифы со столичными некорректно. В Дальневосточном федеральном округе стоимость на магистральный трафик в несколько раз дороже, чем в остальных регионах. А низкая плотность населения и непростые климатические и географические условия способствуют увеличению уровню инвестиций в расчете на одно домохозяйство.

2.2.5 Культурная среда

Такие средства коммуникаций как интернет и телефон уже твердо вошли в нашу жизнь, и их использование стало номой поведения для всего цивилизованного мира. Работу ПАО «Ростелеком» данная тенденция делает рентабельной и востребованной.

2.2.6 Оценка внешней микросреды Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

У ПАО «Ростелеком» имеется множество фирм-поставщиков, из них основными являются:

- ООО «Техно-Связь» снабжает компанию оборудованием связи;
- «ВОРОНЕЖКАБЕЛЬ» осуществляет поставку силовых кабелей и кабелей связи;
- ЗАО «СВЯЗЬСТРОИДЕТАЛЬ», поставляющее кабели связи, а также

инструменты для эксплуатации;

- Казанский завод связи «Тойма», который поставляет силовые кабели и кабели связи;

- Кабельный завод «ПОЛИМЕТ» поставляет различное оборудование, а также кабели связи;

- ОАО «Электрокабель Кольчугинский завод» осуществляет поставку кабелей связи, также поставляет инструменты для эксплуатации;

- ООО «Связькомплект» снабжает материалами для строительства и реконструирования линейных сооружений связи;

- ЗАО «Самарская оптическая кабельная компания» снабжающая компанию инструментами для монтажа и настройки оптических систем, а также оптическими кабелями.

«Ростелеком» в основном работает с крупными компаниями и заводами центральной России.

У компании нет торговых посредников, так как она самостоятельно продает услуги связи юридическим и физическим лицам.

Публичное акционерное общество «Ростелеком» использует услуги специализированных фирм по организации товарного движения. В число транспортных компаний входят РЖД, авиакомпании «Якутия», «Аэрофлот», «Красноярские авиалинии».

Компания не пользуется услугами маркетинговых агентств, так как у неё имеется отдел маркетинга в штате.

Среди финансовых институтов, с которыми работает компания, выделяются ОАО «Связьбанк» и ОАО «Сбербанк».

На рисунке 4 рассмотрим структуру потребителей услуг компании.

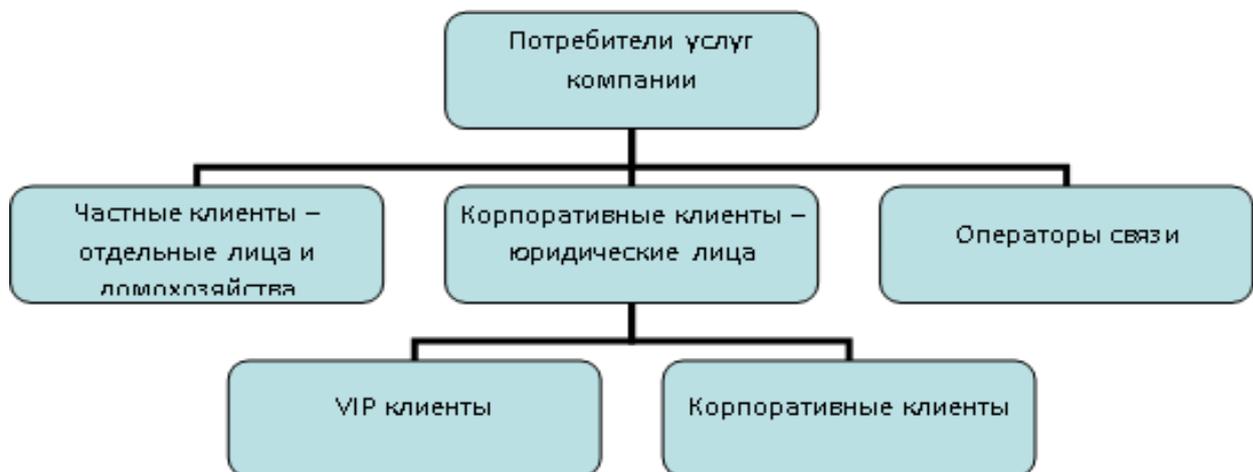


Рисунок 4 – Потребители услуг компании

ПАО «Ростелеком» работает с частными клиентами, которые приобретают услуги связи для личного пользования. В городе Благовещенск имеются два частных центра по обслуживанию клиентов. Компания также предоставляет услуги связи корпоративным клиентам, сдаёт в аренду цифровые каналы связи с другими операторами связи и предоставляет полный комплекс услуг по созданию телекоммуникационной инфраструктуры для строящихся зданий и обеспечению полного спектра цифровой связи для объектов недвижимости.

У компании имеется сформированный круг постоянных VIP-клиентов, к которым относятся банки, правительственные учреждения, местные органы власти и крупные предприятия.

На сегодняшний день в Амурской области действует около шестнадцати операторов телематических услуг, но только три из них считаются для ПАО «Ростелеком» основными конкурентами: ООО «Гуднет», ООО «Телевокс», SatCom.

«Ростелеком» - единственная коммерческая организация на территории Амурской области, которая ориентирована на четыре области телекоммуникационных услуг:

- доступ в интернет;
- IP-телефония;

- местная телефонная служба;
- GSM сотовая радиотелефонная связь.

Акционеры – основные контактные аудитории для финансового сектора. Компания «Ростелеком» пытается извлечь выгоду и данной аудитории, отвечая на вопросы по всем финансовым операциям, публикуя на официальном сайте ежегодные отчеты, а также предоставляя доказательства своей финансовой устойчивости финансовому сообществу.

Компания стремится развивать и более лучше освещать в своей деятельности СМИ, для работы с которыми был сформирован отдел информационно-аналитической поддержки.

Компания издаёт собственный журнал «Мой Ростелеком», для того чтобы информировать и мотивировать участников своей внутренней контактной аудитории, а также организует корпоративные поездки и различные корпоративные мероприятия. Когда работники настроены позитивно на собственный бизнес, их положительное отношение распространяется и на внешние контактные аудитории.

Каждые два года в России удваивается объём информации, которая передается через информационно-телекоммуникационную инфраструктуру. Появляются и успешно развиваются новые технологии информационной индустрии, значительна информационная составляющая экономической деятельности участников рынка и влияние информационных технологий на научно-технический и интеллектуальный рост.

В Амурской области и в городе Благовещенске, в частности, рынок телекоммуникационных услуг полностью соответствует общероссийским положениям концепции развития и представляет собой одного из наиболее информатизированных регионов Российской Федерации.

ПАО «Ростелеком» стало обладателем комплекса государственных лицензий, позволяющих компании предоставлять широкий комплекс телекоммуникационных услуг во всех регионах РФ. Также компания обладает крупнейшей магистральной сетью связи, протяженностью около 500 тысяч кило-

метров и неповторимой инфраструктурой для доступа к ней 35 миллионов российских домохозяйств.

Общая пропускная способность клиентских соединений компании составляет 1 Тб/с., что значительно превышает пропускную способность любой другой компании в России. Помимо этого, ПАО «Ростелеком» является лидером по качеству интернет-услуг, уже значительно долго занимая верхнюю строчку в рейтинге международного агентства Ranesys.

«Ростелеком» стремится интенсивнее расширять сотрудничество с регионами Российской Федерации по вопросам перехода на предоставление муниципальных и государственных услуг в электронной форме. На сегодняшний день более 70 регионов России уже приступили к работе по созданию региональной инфраструктуры «электронного правительства» вместе с ПАО «Ростелеком».

Являясь ведущим оператором связи в Российской Федерации, компания «Ростелеком» входит в число постоянных членов отрасли стандартизации Международного союза электросвязи, членов Совета операторов электросвязи Регионального содружества в области связи, а также участвует в ряде других международных организаций, например в Тихоокеанском Совете электросвязи и международном комитете по защите кабелей.

Государство является самым главным акционером компании «Ростелеком», которое контролирует 53,2 % обыкновенных акций организации через Агентство по страхованию вкладов, ОАО «Связьинвест» и Внешэкономбанк.

По ряду мероприятий Федеральной целевой программы «Информационное общество (2011-2020 годы)», в том числе работ по внедрению инфраструктуры «электронного правительства», компания «Ростелеком» имеет статус единственного исполнителя.

«Ростелеком» применяет современные технологии для оказания услуг и развития существующих сетей, опираясь на опыт крупных мировых телекоммуникационных компаний.

Стратегия развития компании «Ростелеком» нацелена на развитие те-

лекоммуникаций, внедрение современных технологий и достижение лидирующих позиций на территории Амурской области. Сотрудничество с другими операторами по предоставлению телекоммуникационных услуг в регионах, а также развитие собственной сети позволит компании достичь поставленных целей.

По мере развития компании и рынка связи руководство «Ростелеком» планирует продолжать инвестировать в развитие новых направлений, чтобы в услугах коммуникаций максимально удовлетворить потребности населения. Максимально увеличит потребительский спрос на данные виды услуг маркетинговая стратегия компании, которая основана на детальном изучении предпочтений абонентов, а также обеспечит высокое качество предоставляемых услуг и оптимальный уровень цен.

На сегодняшний день компания представляет собой крупную городскую сеть с проводным интернетом, включающая в себя волоконно-оптические линии связи длиной в десятки километров.

Транспортная сеть постоянно увеличивается в своих объемах и занимает свыше чем половину территории города Благовещенск. Услугами данной компании пользуются более тысячи абонентов, а также десятки организаций.

Обслуживание абонентов осуществляется квалифицированными специалистами в отрасли информационных технологий, которые оперативно реагируют на любые проблемы, такие как сбои в работе, конфигурация сети.

Главным компонентом деятельности между сотрудниками компании является профессионализм и желание сотрудничать.

Сильные и слабые стороны компании «Ростелеком» позволяет выявить сравнительный анализ конкурентов, которые лягут в основу принятия стратегического решения по предоставлению услуг и обслуживанию.

С помощью экспертных оценок выявим основного конкурента компании (таблица 3). Экспертами выступали: директор компании «Ростелеком», представитель отдела маркетинга «Ростелеком», специалист в области PR. Оценка производилась по пятибалльной шкале.

Таблица 3 – Балльная оценка основных конкурентов Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Показатели	Ростелеком	Гуднет	SatCom	Телевокс	Коэффициент весомости показателей
Качество связи	5	4	5	5	0,19
Скорость соединения	5	4	4	5	0,18
Тарифы на связь	5	3	3	4	0,15
Абонентская плата	4	3	3	5	0,15
Имидж компании	5	3	4	5	0,17
Поощрение абонентов	5	3	4	4	0,16
Итого	4,85	3,37	3,89	4,69	1

Как видно из таблицы 3 у «Ростелеком» наиболее высокий уровень конкурентоспособности, 4,85 балла из 5 возможных. Его основной конкурент – компания «Телевокс» - 4,69 средний балл из 5. Аутсайдерами среди конкурентов стали «Гуднет», получивший 3,37 баллов, и «SatCom» - 3,89 баллов. Рассматривая подробно основного конкурента, можно заметить, что «Ростелеком» уступает «Телевокс» по показателю абонентской платы.

Что касается оказания услуг широкополосного интернет-доступа, то компания предоставляет огромное количество тарифных планов по сравнению со своими конкурентами, а также каждый тарифный план имеет особую зону влияния. Рассматриваемые предложения также доступны клиентам «Ростелеком» в Амурской области.

Максимальная скорость к подключению доступа в интернет 10 240 Кбит / с присуща для компаний «Гуднет» и «Телевокс», у «Ростелеком» и «SatCom» скорость составляет – 8 192 Кбит / с и 5 120 Кбит / с соответственно. При этом минимальный ежемесячный платеж составляет 700 рублей при подключении «Телевокс», «Гуднет» взимает с абонентов 650 рублей, у «Ростелеком» стоимость услуг составляет 350 рублей, что значительно меньше, чем у его конкурентов. Учитывая стоимость услуг, доходы компании «Росте-

леком» на конец 2020 года составит 1 139 019 рублей, что рассчитано на 172 325 абонентов, оплачиваемых данные услуги. У «SatCom» выручка исходя из числа абонентов (26 662) составит 117 040 рублей. Доходы «Телевокс» составляют 62 284 рублей и обеспечивают 12 597 абонентов, а у компании «Гуднет» 12 056 рублей, имея самое наименьшее число абонентов – 3 121.

Благодаря нарастающим темпам глобализации локальная, внутрирегиональная и всемирная коммуникация приобретает все более актуальное значение для отдельных лиц и организаций. На данный момент услуги локальной коммуникации в городе Благовещенск в основном обеспечивают такие операторы как «Ростелеком» и «Телевокс», предлагающие потенциальным клиентам широкий спектр тарифных планов: 8 безлимитных, 8 комбинированных, 8 задержек в компании «Ростелеком». Сравнительная оценка анализируемой компании с действующими конкурентами позволяет выявить как сильные, так и слабые стороны «Ростелеком», а с помощью анализа экономической, социокультурной и политико-правовой среды позволяет сформировать возможности и угрозы для деятельности предприятия, которые вместе составляют окончательный анализ SWOT.

Таким образом изучая внутреннюю среду ПАО «Ростелеком», можно определить как сильные, так и слабые стороны компании, возможности и угрозы, которые отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Итоговый SWOT- анализ деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Сильные стороны	Слабые стороны
Инновационные технологии	Невысокая репутация компании
Разумная ценовая политика	Слабый маркетинг
Высокая заработная плата сотрудников	Зависимость от поставщиков
Устойчивое положение на рынке	Неполная загрузка оборудования
Высокая известность компании	Слабые каналы сбыта
Сотрудничество с государственными структурами	Недостаточно прочный имидж компании
Наличие бонусной программы для абонентов	Частая смена руководства

Сильные стороны	Слабые стороны
Устойчивое финансовое состояние	
Возможности	Угрозы
Рост рынка	Нестабильность курса валют
Устойчивый спрос на услуги	Спад экономики
Поддержка правительства	Активизация конкурентов.
Дополнительные услуги	
Новые технологии	

Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод, что на деятельность компании «Ростелеком» негативно влияют такие факторы, как слабый маркетинг и низкая репутация компании.

Сопоставив сильные и слабые стороны с возможностями компании, можно сформулировать ряд мероприятий, внедрение которых укрепит конкурентную позицию Амурского филиала ПАО «Ростелеком». Рассмотрим варианты возможных мероприятий, которые положительно скажутся на развитии и росте конкурентоспособности предприятия:

- выплата высоких заработных плат, позволяющая привлекать молодой квалифицированный персонал;
- усовершенствование оборудования, смена технологий, что обеспечит предоставление наиболее качественных услуг;
- проведение услуг на новых территориях;
- разработка новых сервисов;
- участие в новых государственных проектах;
- разработка новейших тарифных планов на значительно выгодных условиях по сравнению с конкурентами;
- применение скидок и бонусных программ для долгосрочных абонентов;
- подбор персонала для отдела маркетинга;
- проведение социально значимых мероприятий;

- предоставление максимально быстрого интернет-доступа по самым приемлемым ценам;

- переход на отечественное оборудование по наиболее дешевой цене.

PEST – анализ тенденций, которые являются значимыми для стратегии компании, приведен в таблице 5.

Таблица 5 – PEST – анализ Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Политика	P (0,21)	Экономика	E (0,32)
Несовершенство государственной политики в области инвестиций;	3	Снижение прибыли предприятий;	2
Государственная поддержка конкурентов;	4	Риск экономической нестабильности;	3
Районная администрация;	4	Динамика обменного курса валют;	4
Влияние мнения вышестоящего руководства на решения руководителя компании;	5	Дефицит оборотных средств компании;	3
Возможность приватизации предприятия или его части;	4	Отсутствие четких перспектив развития российской экономики;	2
Социум	S (0,28)	Технология	T (0,19)
Массовый отток квалифицированных специалистов в крупные города;	3	Возможность появления новых технологий, которые могут осуществить революцию в производстве;	3
Увеличение доходов населения;	3	Широкое внедрение средств автоматизации;	4
Узкий региональный рынок. Нехватка квалифицированных специалистов на рынке;	3	Наличие простаивающих мощностей для эффективной технологии;	4
Высокий показатель смертности среди мужчин трудоспособного возраста;	4		

Рассчитаем общее воздействие факторов внешней среды с учётом их веса.

$$P=20 \times 0,21=4,20;$$

$$E=14 \times 0,32=4,48;$$

$$S=13 \times 0,28=3,64;$$

$$T=11 \times 0,19=2,09.$$

Согласно маркетинговым исследованиям, технологические факторы являются благоприятными для развития бизнеса компании. Самую большую угрозу для компании «Ростелеком» несут экономические факторы.

Рассмотрим стратегический SNW – анализ Амурского филиала ПАО «Ростелеком», представленный в таблице 6.

Таблица 6 – SNW – анализ Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S	N	W
	Сильная	Нейтральная	Слабая
Стратегия организации	×		
Бизнес-стратегии в целом, в том числе:			
Интернет	×		
Домашний телефон	×		
Подключение отдаленных местностей		×	
GSM	×		
IP-TV	×		
Удержание клиентов			×
Оптоволокно GPON		×	
Услуги инсталлятора			×
Оргструктура		×	
Fttx		×	
Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
Финансы как финструктура		×	
Финансы как состояние текущего баланса		×	
Финансы как уровень финансового менеджмента	×		
Финансы как уровень бухучета		×	
Финансы как доступность инвестиционных ресурсов		×	
Конкурентоспособность продукта, в том числе:			
Интернет	×		
Домашний телефон	×		
Подключение отдаленных местностей	×		
GSM			×
IP-TV		×	

Продолжение таблицы 6

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S	N	W
	Сильная	Нейтральная	Слабая
Удержание клиентов			×
Оптоволокно GPON		×	
Услуги инсталлятора			×
Удержание клиентов			×
Fttx		×	
Структура затрат			
По бизнесу в целом, в том числе:			
Интернет			×
Домашний телефон		×	
Подключение отдаленных местностей		×	
GSM		×	
IP-TV			×
Удержание клиентов			×
Оптоволокно GPON			×
Услуги инсталлятора			×
Удержание клиентов			×
Fttx			×
Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов		×	
Информационная технология	×		
Способность к лидерству в целом, в том числе:			
Способность к лидерству как совокупность объективных факторов		×	
Способность к лидерству всего персонала		×	
Способность к лидерству первого лица			×
Уровень производства в целом, в том числе:			
Качество инженеров			×
Качество материальной базы		×	
Качество рабочих			×
Качество персонала в целом		×	
Качество торговой марки	×		
Уровень маркетинга		×	
Репутация как работодателя			×

Продолжение таблицы 6

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S	N	W
	Сильная	Нейтральная	Слабая
Репутация на рынке		×	
Отношения с органами власти в целом, в том числе:			
С органами местного самоуправления		×	
С правительством субъекта федерации	×		
С системой налогового контроля	×		
С федеральным правительством	×		
Отношения с профсоюзами в целом, в том числе:			
С отраслевым			×
С корпоративным		×	
Отношения со смежниками		×	
Послепродажное обслуживание	×		
Степень вертикальной интегрированности		×	
Инновации как исследования и разработки		×	

Проведя стратегический SNW – анализ Амурского филиала ПАО «Ростелеком», можно заметить, что компания использует свои сильные стороны для внедрения стратегии, т.е. получило качественную оценку позиции - «Нейтральная» по многим стратегическим позициям.

2.3 Оценка конкурентоспособности филиала ПАО «Ростелеком»

Основные экономические характеристики деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Основные экономические характеристики деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» за 3 года

Показатели	Период		
	2017	2018	2019
Доходы и расходы по обычным видам деятельности выручка от продаж товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей), млн. руб.	1394,8	1203,7	1676,3

Продолжение таблицы 7

Показатели	Период		
	2017	2018	2019
<i>в том числе от продаж услуг связи, млн. руб.</i>	1331,6	1134,3	1567,8
Прибыль от оказания услуг, млн. руб.	201,9	178,4	164,8
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, млн. руб.	1192,8	1025,3	1511,5
<i>в том числе от продаж услуг связи, млн. руб.</i>	1169,7	1014,5	148,9
стоимость ОПФ, млн. руб.	1772,1	2961,3	2943,3
стоимость оборотных активов. млн. руб.	193,9	285,0	329,8
<i>в том числе стоимость запасов, млн. руб.</i>	62,0	86,2	53,0
Долгосрочные обязательства, млн. руб., в том числе:			
<i>заемные средства, млн. руб.</i>	86,6	109,2	240,5
Краткосрочные обязательства, млн. руб., в том числе:			
<i>кредиторская задолженность, млн. руб.</i>	54,5	521,2	152,5
Денежные средства на счетах и их эквиваленты, млн. руб.	61,2	64,8	57,7
Численность персонала, чел.	1377	1427	1456
Итого	7521,1	8583,9	8846,1

Оценку основных экономических характеристик деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» начинаем с проведения горизонтального анализа баланса. Горизонтальный анализ предполагает расчет абсолютных и относительных величин. В качестве относительной величины выступает темп прироста, который характеризует, на сколько процентов в течение анализируемого периода изменился тот или иной показатель.

Рассмотрим горизонтальный анализ показателей деятельности предприятия в таблице 8.

Из анализа видно, что в сравнении с 2017 годом в 2019 году выручка организации увеличилась на 20,19 %, себестоимость реализованной продукции увеличилась на 26,71 %, прибыль от оказанных услуг Амурским филиалом ПАО «Ростелеком» уменьшился на 18,37 %, заемные средства увеличились на 177,66 %, денежные средства на счетах организации уменьшились на 5,79 %, количество сотрудников увеличилось на 5,74 %. Снижение прибыли компании в 2019 году неблагоприятно сказывается на деятельности организации и связано с сильной конкуренцией на рынке телекоммуникационных услуг на рынке Амурской области, появлением новых интернет-провайдеров. Не эффективная ценовая политика компании.

Таблица 8 – Горизонтальный анализ основных экономических характеристик деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Показатели	Абсолютное отклонение, (+,-)			Относительное отклонение, %		
	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.
Доходы и расходы по обычным видам деятельности выручка от продаж товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей), млн. руб.	-191,1	472,6	281,5	-13,7	39,26	20,19
<i>в том числе от продаж услуг связи, млн.руб.</i>	-197,3	433,5	236,2	-14,82	38,22	17,76
Прибыль от оказания услуг, млн. руб.	-23,5	-13,6	- 37,1	-11,64	-7,62	-18,37
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, млн. руб.	-167,5	486,2	318,7	-14,04	47,42	26,71

Продолжение таблицы 8

Показатели	Абсолютное отклонение, (+,-)			Относительное отклонение, %		
	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.
<i>в том числе от продаж услуг связи, млн. руб.</i>	-155,2	-865,6	-1020,8	-13,27	-85,32	-87,27
стоимость ОПФ, млн. руб.	1189,2	-18	1171,2	67,11	-0,60	66,09
стоимость оборотных активов, млн. руб.	91,1	44,8	135,9	46,98	15,72	-82,99
<i>в том числе стоимость запасов, млн.руб.</i>	24,2	-33,2	-9,0	39,03	-38,52	-14,46
Долгосрочные обязательства, млн.руб., в том числе:	-	-	-	-	-	-
<i>заемные средства, млн.руб.</i>	22,6	131,3	159,9	26,1	120,24	177,66
Краткосрочные обязательства, млн.руб., в том числе:	-	-	-	-	-	-
<i>кредиторская задолженность, млн. руб.</i>	466,7	-368,7	98	856,33	-70,74	179,67
Денежные средства на счетах и их эквиваленты, млн. руб.	3,6	-7,1	-3,5	5,88	-10,96	-5,79
Численность персонала, чел.	50	29	79	3,63	2,03	5,74

Вертикальный анализ баланса предполагает оценку структуры основных экономических характеристик деятельности компании в виде относительных величин. При вертикальном анализе отчетность приводится в процентах к его итогу.

Рассмотрим вертикальный анализ показателей деятельности предприятия в таблице 9.

Таблица 9 – Вертикальный анализ основных экономических характеристик деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Показатели	2017 год.	2018 год.	2019 год
	в % к итогу	в % к итогу	в % к итогу
Доходы и расходы по обычным видам деятельности выручка от продаж товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей), млн. руб.	18,60	14,02	18,95
<i>в том числе от продаж услуг связи, млн.руб.</i>	17,7	13,21	17,72
Прибыль от оказания услуг, млн. руб.	2,68	2,08	1,86
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, млн. руб.	15,86	11,94	17,09
<i>в том числе от продаж услуг связи, млн. руб.</i>	15,55	11,82	1,68
стоимость ОПФ, млн. руб.	23,56	34,50	33,27
стоимость оборотных активов. млн. руб.	2,58	3,32	3,73
<i>в том числе стоимость запасов, млн.руб.</i>	0,82	1,00	0,60
Долгосрочные обязательства, млн.руб., в том числе:	-	-	-
<i>заемные средства, млн.руб.</i>	1,15	1,27	2,72
Краткосрочные обязательства, млн.руб., в том числе:	-	-	-
<i>кредиторская задолженность, млн. руб.</i>	0,72	6,07	1,72
Денежные средства на счетах и их эквиваленты, млн. руб.	0,81	0,76	0,65
Итого	100	100	100

Из приведенного вертикального анализа можно заметить что удельный вес выручки в 2018 году по сравнению с анализируемым периодом имеет

минимальное значение, снижение в сравнении с 2017 годом составило 4,58 %, но в 2019 году увеличилась на 4,93 %, себестоимость реализованной продукции также имело спад в сравнении с предыдущим годом и рост в следующем, удельный вес за данный период увеличился на 1,23%, прибыль от оказанных услуг Амурским филиалом ПАО «Ростелеком» постепенно уменьшалась с 2,68 % до 1,86 %, заемные средства же постепенно увеличивались с 1,15 % до 2,27 %, денежные средства на счетах организации в 2019 году уменьшились по сравнению с 2017 годом на 0,16 %.

В настоящее время основными игроками на российском телекоммуникационном рынке выступают четыре основных оператора: ВымпелКом, МТС, Ростелеком и МегаФон, которые предоставляют полный спектр основных телекоммуникационных услуг и формирующие свыше 80 % всего рынка связи в России.

Все четыре основных оператора, несмотря на свои имеющиеся возможности, претендуют на долю в росте доходов отрасли.

Компания «Ростелеком» - бесспорный лидер на рынке услуг фиксированной связи. После реорганизации в 2017 году «Ростелеком» расширил свой перечень предоставляемых услуг, а также вышел на другие сегменты рынка, что позволило увеличить свою долю на рынке и стать крупнейшим оператором связи в стране.

Публичное акционерное общество бесспорно заняло лидирующее положение на рынке телекоммуникационных услуг для государственных органов и организаций.

Компания является преобладающим оператором в сегменте локальных коммуникаций, имеющая 70 % долю на рынке по общему числу абонентов.

Важнейшей частью для компании неизменно являются услуги местной телефонной связи. Сохранять лидирующее положение на местном рынке телекоммуникационных услуг, компании «Ростелеком» позволяют такие преимущества как: прочные позиции в государственном секторе, наличие крупнейшей сети в России, а также доступность к последнему километру.

Рассмотрим положение «Ростелеком» на рынке местной телефонной связи, а также долю его основных конкурентов на этом рынке на конец 2018 года.

Таблица 10 – Положение ПАО «Ростелеком» на рынке местной телефонной связи по состоянию на 31 декабря 2018 года

Операторы	Доля рынка, %
Ростелеком	70
МТС	13
Прочие	17

За последние три года компания «Ростелеком» удачно удерживает лидирующую позицию в сегменте местной связи, благодаря мерам по увеличению лояльности клиентов и сдерживанию их оттока. В то же время, принимая во внимание общемировую склонность к стагнации фиксированной голосовой связи, компания рассчитывает на смену доходов от местной связи выручкой от продаж в динамично растущих сегментах широкополосного интернет-доступа, VPN-услуг, а также платного телевидения.

Выручка компании «Ростелеком» на внутризональном рынке услуг связи составила 71 %. Главными конкурентами на этом рынке для компании являются ВымпелКом, МегаФон и МТС.

Системы, которые рассчитывают стоимость услуг для каждого абонента и содержат информацию обо всех тарифах и других стоимостных характеристиках, которые используются операторами связи для выставления счетов клиентам и расчетов с другими провайдерами услуг, называются выставлением счетов, а цикл их операций называется биллингом. Биллинговая система – это учетная система, программное обеспечение, то есть «программное обеспечение», которое специально разработано для операторов. Другими словами, мы говорим не только о мобильных операторах. Биллинговые системы также используются обычными операторами связи (фиксированной, проводной). Например, в небольших офисах можно взимать плату за телефо-

нию (проанализируйте: кто звонил, когда, как долго длился разговор). Любая биллинговая система формируется на базе специальной системы управления базами данных. Многие биллинговые системы создавались на основе системы управления базами данных Oracle. Среди других баз данных можно выделить Sybase и Informix, которые предназначены для хранения большого количества информации. Следует отметить, что биллинговые системы также могут означать материал, участвующий в организации выставления счетов.

Проект по внедрению единой автоматизированной системы расчетов с абонентами во всех межрегиональных обществах (МРК) ОАО «Связьинвест» и ПАО «Ростелеком» был запущен почти 10 лет назад, в декабре 2013 года, через два года после образования МРК. на базе 88 региональных операторов связи. «Связьинвест» выбрал для реализации конвергентную биллинговую систему Amdocs; лицензии были приобретены непосредственно компаниями, входящими в Связьинвест, Ростелеком и РТО. Когда 1 апреля 2017 года произошло объединение бизнеса, все лицензии были переведены на баланс Ростелекома.

Согласно планам "Связьинвеста", введение единого биллинга не должно занять более двух с половиной лет. В ходе этого процесса компания пришла к выводу, что установка нового биллинга Amdocs не будет работать: проблема была в том, что 150 разрозненных биллинговых программ уже работали в МРК и Ростелекоме. Для их стандартизации Связьинвест привез весной 2006 года ЗАО «Петер-Сервис» и ООО «Научно-производственный центр «Инфосфера» (Start2Ком с 2010 года). Их продукты должны были стать дополнением к существующим продуктам. программы биллинга и система Amdocs уже должны были взаимодействовать с этим дополнением.

По словам "Связьинвеста", внедрение биллинговой системы Amdocs поможет организовать единую систему расчетов во всех МРК и снизить общую стоимость операционного биллинга. Холдинг не реализовал эти планы. В 2018 году «Связьинвест», потратив более 50 миллионов долларов на одноуровневый биллинг и внедрив один биллинговый проект, заморозил его.

Компания также сообщила, что полностью прекратила выставление счетов за Amdocs и списала большую часть расходов, связанных с переоценкой нематериальных активов.

Операторы, которые пользуются услугами ПАО «Ростелеком» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Операторы, которые пользуются услугами ПАО «Ростелеком»

Клиент
ОАО "Вымпел-Коммуникации" (ЗТУ)
ОАО "МегаФон"
ОАО "Связьтранснефть"
ОАО "Связьтранснефть", ДвПГУС
ОАО Вымпел-Коммуникации
ОАО Дальневосточная распределительная сетевая компания (Благовещенск)
ОАО Мобильные ТелеСистемы
ОАО Российские железные дороги филиал Дальневосточная железная дорога
ОАО Российские железные дороги филиал Забайкальская железная дорога
ООО "Амурсельсвязь"
ООО Аверс-ЭТК
ООО Амуртелеком
ООО Теледайн Системс Лимитед
ООО Трансвязьтелеком
Филиал Аэронавигация Дальнего Востока ФГУПГоскорпорация по ОрВД
ООО Аверс-ЭТК

Компания предоставляет услуги международной и междугородной связи, используя инфраструктуру региональных и национальных операторов связи. Ростелеком ежемесячно или ежеквартально получает платежные данные от 283 операторов. Эта информация должна быть сверена с платежными данными Ростелекома для выявления ошибок. Кроме того, возможность полного анализа биллинговых данных крайне актуальна для финансовых и коммерческих услуг компании.

В связи с отключением биллинговых систем сверка полученных данных осуществлялась вручную сотрудниками аналитического отдела, что требовало значительных затрат и не обеспечивало высокую точность результатов. По мере увеличения числа операторов увеличивалась рабочая нагрузка

на сотрудников, а разнообразие форматов отправляемых данных значительно усложняло процесс обработки. Чтобы уменьшить количество ошибок и снизить стоимость анализа, процедуры получения, проверки, анализа и хранения результатов должны были быть автоматизированы.

В настоящее время ведутся работы по визуализации обработки файлов, отправляемых операторами на внутренний портал Ростелекома. Запланированная работа по дальнейшему развитию аналитического компонента в системе сверки, предназначенная для того, чтобы сделать информацию доступной для более широкого круга пользователей, а также стала более понятной и наглядной благодаря разработке новых моделей отчетности. аналитический.

В новых релизах системы также произойдет существенное расширение базовой функциональности системы сверок, продиктованное требованиями бизнеса и меняющимися нормами учета в отрасли. Планируется расширить число присылаемых и обрабатываемых форм отчетности операторов связи, улучшить пользовательский интерфейс системы, добавить возможность детализации отчетов и настройки системы на новые бизнес-правила обработки информации.

Компания «Ростелеком» является не только традиционным лидером на рынке местной и междугородной телефонной связи, но и безусловным лидером на рынке широкополосного интернет-доступа в России. В целях дальнейшего укрепления лидирующей позиции в развитии региональных рынков, компания сосредоточила все усилия на сплочение региональных активов. На рынке широкополосного интернет-доступа компании конкурируют как с региональными поставщиками, так и с крупными игроками сотовой связи, недавно объединившими альтернативных операторов фиксированной связи. Вместе с тем у ПАО «Ростелеком» имеется значительное превосходство, так как у ближайшего конкурента процент доли на рынке ниже почти в четыре раза.

Рассмотрим положение компании «Ростелеком» на рынке широкополосного интернет-доступа, а также доли его конкурентов на конец 2019 года.

Таблица 12 – Положение ПАО «Ростелеком» на рынке широкополосного интернет-доступа по состоянию на 31 декабря 2019 года

Операторы	Доля на рынке, %
Ростелеком	38
ВымпелКом	9
Телевокс	9
МТС	9
Прочие	35

Благодаря этому приобретению, компании удалось значительно увеличить абонентскую базу сервисов интерактивного телевидения.

Далее рассмотрим положение компании «Ростелеком» и доли его основных конкурентов «Телевокс» и «МТС», на рынке услуг интерактивного телевидения.

Таблица 13 – Положение ПАО «Ростелеком» на рынке услуг интерактивного телевидения

Операторы	Доля на рынке, %
Телевокс	34
Ростелеком	28
МТС	11
Прочие	27

На сегодняшний день развитие рынка сотовой связи в основном обусловлен постоянным ростом рынка предоставления дополнительных услуг, в особенности сегмента мобильной передачи данных. Последующее развитие мобильного бизнеса ПАО «Ростелеком» связано с достижением лидирующих позиций в данном сегменте рынка, путем перехода на технологии 5G, а также сотрудничеством с существующими участниками рынка. К 2021 году компания «Ростелеком» намерена занять долю на рынке мобильной передачи данных 22 %.

Конкурентами на данном рынке выступают такие компании, как «ВымпелКом», «МТС», «Теле2» и «Мегафон».

Рассмотрим подробнее положение ПАО «Ростелеком» и доли его конкурентов на рынке мобильной передачи данных.

Таблица 14 – Положение ПАО «Ростелеком» на рынке мобильной передачи данных

Операторы	Доля на рынке, %
МегаФон	28
МТС	28
ВымпелКом	26
Теле2	10
Ростелеком	6
Прочие	2

Компания «Ростелеком» предоставляет свои услуги не только на всей территории России, но и за рубежом. Благодаря высокому качеству обслуживания, которое соответствует как российским, так и международным стандартам, компания может выступать надежным партнером в этом сегменте рынка.

«Ростелеком» стал одной из первых компаний в России, которые вошли в сегмент рынка облачных решений. Такие технологии являются весьма перспективной моделью бизнеса для того, чтобы использовать информационные технологии как услугу. Главным преимуществом этой бизнес-модели является то, что она обходится без затрат на установку и приобретение, а также обновление и помощь в эксплуатации дорогостоящего оборудования.

Имея колоссальные возможности, сегмент рынка облачных услуг пребывает на ранней стадии развития. Его совершенствование создает дополнительные перспективы для дальнейшего развития компании.

Ростелеком уже является ключевым игроком на рынке облачных технологий. Российский национальный телекоммуникационный оператор ПАО «Ростелеком» - одна из крупнейших телекоммуникационных компаний стра-

ны, предлагающая широкий спектр услуг частным лицам, предприятиям, российским и международным операторам. Помимо центрального офиса, компания имеет семь региональных филиалов, по одному в каждом из федеральных округов России.

Оператор мобильной связи представляет для компании «Ростелеком» самую весомую конкуренцию на рынке местной и внутризоновой мобильной связи. Лицензионные свойства позволяют мобильным операторам осуществлять оплату внутризоновых звонков за счёт местных звонков, которые сокращают стоимость услуг сотовой связи и повышают мобильность населения, и вдобавок потребность постоянно оставаться на связи, усиливает расход сотовых услуг.

ПАО «Ростелеком» сотрудничает с различными рыночными сегментами и предоставляет всевозможные услуги, которые представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Структура рыночных сегментов и оказываемых услуг

Сегмент	Наименование	Оказываемые услуги	Выручка за 2019 год, млрд. руб.
B2B	Услуги для корпоративных пользователей, среднего и малого бизнеса	Кроме основных сервисов, общедоступных населению, имеется целый ряд специфических сервисов, такие как: облачные услуги, хранение и обработка данных, организация VPN и многие другие.	70,3
B2C	Услуги для населения	Интерактивное телевидение, местная телефонная связь, международная, внутризоновая, междугородная, услуги сотовой связи, а также широкополосный высокоскоростной интернет-доступ.	140,3

Сегмент	Наименование	Оказываемые услуги	Выручка за 2019 год, млрд. руб.
B2G	Услуги для государства	В дополнение к услугам, которые доступны корпоративным пользователям, общероссийское видеонаблюдение значительных мероприятий, комплексные услуги для электронного правительства, облачные решения в области образования, ЖКХ, медицины, а также ликвидация цифрового неравенства по всей стране.	46,7
B2O	Услуги для других операторов связи	Передача трафика по сетям компании, передача каналов связи в лизинг другой инфраструктуре компании.	40,1

Поскольку снижаются доходы, полученные от физических и юридических лиц, «Ростелеком» вынужден выискивать новые альтернативные способы для получения прибыли. Такие как работа по госзаказам: установка систем видеонаблюдения на государственных экзаменах, голосовании в выборах, безопасность дорожного движения, безопасный город, а также разработка масштабного проекта по ликвидации цифрового неравенства по всей стране.

Таким образом, обобщая результаты проведенного анализа во второй главе, можно выделить следующее:

Ростелекому присуща стратегия интенсивного роста, так как компания пока ещё окончательно не исчерпала свои возможности на рынке телекоммуникационных услуг. Компания публикует ежеквартальные планы, расширяет

базу своих клиентов и достигает скорректированной установленной нормы прибыли.

С помощью анализа внешней и внутренней эффективности были выявлены следующие сильные стороны компании:

- устойчивое финансовое состояние;
- устойчивое положение на рынке;
- наличие инновационных технологий;
- наличие бонусной программы для абонентов;
- высокая заработная плата сотрудников;
- высокая известность компании;
- сотрудничество с государственными структурами;
- разумная ценовая политика.

Согласно маркетинговым исследованиям, технологические факторы являются благоприятными для развития бизнеса компании. Самую большую угрозу для компании «Ростелеком» несут экономические факторы.

Проведя стратегический SNW – анализ Амурского филиала ПАО «Ростелеком», можно заметить, что компания использует свои сильные стороны для внедрения стратегии, т.е. получило качественную оценку по-зиции - «Нейтральная» по многим стратегическим позициям.

Проанализировав конкурентов с помощью экспертных оценок, был выявлен основной конкурент ПАО «Ростелеком» - компания «Телевокс».

Что же касается финансового состояния Амурского филиала ПАО «Ростелеком», то выручка предприятия ежегодно снижается, но в связи с тем, что компания действует не только на рынках B2B и B2C, но и на рынках B2G и B2O, у компании имеются масштабные федеральные проекты, которые являются дорогостоящими.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АМУРСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

3.1 Основные направления развития филиала

В качестве основных направлений совершенствования межоператорского сотрудничества предлагаю Амурскому филиалу ПАО «Ростелеком»:

- внедрить новые бизнес-модели партнерства с региональными операторами с целью совместного создания совместных точек роста;
- повышать качество новых продуктов из мультисервисных сетей и смарт-платформы, предоставляя услуги по сдаче в аренду приложений и аутсорсингу компонентов информационных систем, в том числе биллинговых сервисов, контакт-центры, дата-центры;
- оптимизировать тарифы с целью привлечения дополнительного трафика на мировой транзитный рынок;
- оптимизировать тарифы с целью привлечения трафика по другим международным и междугородним операторам связи и мобильным операторам;
- разработать и внедрить гибкую политику цен в сфере услуг цифровых каналов связи;
- выйти на организованную виртуальную сеть на базе операторов фиксированной и мобильной связи;
- существенно укрепить свои позиции на основном интернет-рынке.

В 2020 году Амурский филиал ПАО «Ростелеком» должен продолжить отношения с российскими региональными операторами связи и организовать эффективные схемы взаимодействия для предоставления клиентам услуг междугородной и международной связи. Амурский филиал ПАО «Ростелеком», диверсифицируя сферу своей деятельности, должен сосредоточить все свои усилия на разработку и предложение перспективных высокотехнологических продуктов, а также услуг для операторов связи.

На развитие новых сервисов в дата-центрах, в том числе обеспечение защиты информации, возможности удаленного администрирования, архивирования и восстановления информации; внедрение сервисов «Пропуск VoIP-трафик» и «Пропуск трафика на платформу контент-провайдера». Кроме того, в 2020 году компания собирается запустить пилотные сервисы по включению виртуальных сетей – Virtual Network Enabler.

Помимо этого, на сегодняшний день одним из приоритетных направлений деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» является развитие одноранговых отношений с международными операторами связи для улучшения качества предоставляемых услуг интернет-доступа и расширение транзитных услуг интернет-трафика. Кроме того, планируется установление соединений с IP-сетями MPLS зарубежных операторов для оказания услуг организации по международным виртуальным IP-VPN сетям в рамках укрепления её позиций в сфере услуг по передаче данных.

В рамках повышения эффективности сервисной работы Амурскому филиалу ПАО «Ростелеком» следует продолжить открытие центров продаж и обслуживания, в которых клиенты ПАО «Ростелеком» работают во всех регионах. В Амурской области гарантированы единые стандарты качества и сервиса.

В рамках унификации сервисных процессов была разработана и внедрена единая стандартная структура бизнес-единицы во всех филиалах, а также регламентирован рабочий процесс обслуживания клиентов. Сегодня на голосовые услуги приходится значительная часть доходов операторов, однако они не имеют потенциала роста. На рынке, в частности, наблюдается переход голосового трафика на IP с стремительным снижением цен. Главными движущими силами увеличения национального рынка телекоммуникаций выступают сервисы передачи данных и информационных технологий. Это происходит в значительной степени из-за резкого увеличения потребления трафика данных из-за возросшего объема потребления «тяжелого» контента.

Было также подчеркнуто ускорение развития сетей беспроводной передачи данных.

Если рассматривать телекоммуникационный рынок сегментно, то для сегмента частных пользователей основными факторами развития телекоммуникационного рынка услуг на предстоящие годы станут сегменты широкополосного доступа, скоростное подключение беспроводного и платного телевидения и высокоскоростного доступа в интернет. Кроме того, ожидается стремительное развитие предоставления видеоконтента на базе ОТТ.

Кроме того, компания предлагает несколько способов оплаты, включая принцип «One Stop Shopping», который позволяет клиенту отправить заказ на организацию всех компонентов цепочки на национальных и международных площадках, заключить договор и оплатить заказ, услуга единого счета от ПАО «Ростелеком».

Помимо этого, усилия компании будут нацелены на дальнейший рост числа пунктов оплаты услуг связи и развитие новых способов оплаты счетов компании.

Одним из приоритетных направлений деятельности компании является дальнейшее обучение и развитие продаж услуг на телекоммуникационном рынке, которые будут максимально удовлетворять потребности бизнес-клиентов. Комплексные предложения компании предоставят клиентам весь спектр новейших продуктов и услуг телекоммуникаций от одного оператора, а это существенно повысит удобство и эффективность предоставляемых услуг. На основании размера бизнеса, сети страновых отделений, а также других условий, в пакеты предоставляемых услуг могут входить не только традиционные услуги связи, но и предоставление услуг по доступу в интернет, интеллектуальные услуги, организация видеоконференций, организация виртуальных частных сетей и другие услуги.

Обеспечение операторов связи услугами по передаче трафика и предоставление доступа в интернет считается самым приоритетным направлением деятельности компании.

Ещё одной областью сотрудничества между операторами сотовой связи может стать смена несвоевременной инфраструктуры, к примеру, посредством организации новой совместной «площадки», где несколько операторов связи смогут разместить своё оборудование взамен устаревшего средства связи. В сферу осуществления общих проектов операторов входят социальные проекты и совместная реализация проектов по обеспечению охвата территории масштабными объектами. Имеется также возможность обмена мощностью на уровне магистрали (FOCL). В частности, сегодня МегаФон построил более 60 000 километров волоконно-оптических линий связи.

В 2020 году Амурский филиал ПАО «Ростелеком» должен способствовать дальнейшему повышению узнаваемости бренда, осведомлять абонентов о самых новых услугах и тарифных планах, а также развивать имидж компании в качестве универсального высокотехнологичного оператора.

На основе стратегии удержания собственных позиций в сегменте международной и междугородной связи и поддержания роста междугородного, международного и исходящего трафика от российских частных пользователей, компании следует продолжать свою деятельность, расширять число клиентов и совершать с ними соглашение о предварительном выборе компании как оператора международной и междугородной связи.

Обладая мощной волоконно-оптической сетью связи, которая обеспечивает ПАО «Ростелеком» безусловные конкурентные преимущества, компания удерживает лидирующие позиции среди операторов связи в регионе Амурской области. Помимо этого, функционирует сеть передачи данных на базе технологий IP MPLS, обеспечивающая связь с крупнейшими зарубежными и российскими операторами связи на территории РФ, стран СНГ, Азии и Европы, а также предоставляющая дополнительные преимущества операторам связи и подрядчикам телекоммуникационных услуг при выборе компании «Ростелеком» как коммерческого партнера и обеспечивающая гарантии качества на всех этапах обслуживания клиентов.

В целях укрепления своих позиций на рынке услуг межоператорской связи главными направлениями деятельности Амурского филиала ПАО «Ростелеком» следует рассматривать увеличение эффективности сотрудничества с операторами на территории России, предоставление услуг зарубежной связи, наращивание партнерства с поставщиками, а также укрепление имиджа компании на рынке телекоммуникационных услуг Амурской области.

Усиливая свои позиции на российском рынке и развивая гибкую ценовую политику, компании необходимо расширять сотрудничество с операторами фиксированной и сотовой связи, предлагая операторам услуги трафика с функцией подсоединения к сети компании «Ростелеком». На сегодняшний день компания взаимодействует с 16 операторами, однако планируется увеличить количество операторов до 20 уже в 2020 году.

Как универсальному оператору связи, Амурскому филиалу «Ростелеком» рекомендуется приступить к реализации пакетных планов провайдерам телекоммуникационных услуг и в дальнейшем усиливать свои позиции в сегменте аренды каналов, применяя свои технологические и широкополосные возможности высокоскоростной сети.

Также филиалу необходимо активно продвигать среди амурских операторов услуги по предоставлению основного интернет-трафика и иных инновационных услуг из мультисервисной сети компании.

Амурскому филиалу «Ростелеком» в целях оптимизации необходимо подключить к сети передачи данных крупных хостинг-провайдеров и контента, выработать особые предложения по продуктам в отношении операторов широкополосного доступа, а также расширить прямую связь путём повышения числа прямых соединений с крупнейшими операторами в регионе.

Амурский филиал ПАО «Ростелеком» связывает сеть зонавых и локальных операторов связи со своей магистральной сетью во всех регионах, образуя единую национальную сеть телекоммуникаций и предлагая своим клиентам возможность пользоваться услугами связи. междугородная и международная связь из любого города страны. Когда абоненты совершают меж-

дугородные и международные местные звонки в локальных сетях связи, региональные операторы предоставляют компании услуги по установлению и завершению телефонных соединений на внутризональном и местном уровнях. Если расчеты с конечными пользователями, а также другие работы, связанные с обслуживанием клиентов, выполняются агентом, компания также платит агентский сбор.

Обмен дорогостоящей междугородной инфраструктурой — это «океан возможностей для операторов». Сегодня на федеральном уровне это составляет всего около 3 % взаимного использования, что указывает на большие возможности в ближайшем будущем.

Компания платила региональным операторам за субсидирование местных услуг связи.

Учитывая такой резкий рост объемов потребления трафика передачи данных, сегодня перед операторами связи встает вопрос об оптимизации затрат. О возможности совместного развития инфраструктуры, в отношении мобильной связи, в частности. Большая часть мобильных сетей главных операторов уже выстроена, да и покрытие вполне достаточное. На этом фоне все ещё остаются «белые пятна», включающие, например, небольшие населенные пункты. При этом операторы получают выгоду от совместного строительства, а также эксплуатации средств связи. Так, на Северо-Западе на основе реализации совместного проекта главных операторов сотовой связи намечено строительство свыше 60 средств связи и структур связи, которые позволят сэкономить как минимум 300 миллионов рублей. Проблематичные зоны охвата находятся не исключительно в труднодоступных местностях, а также такие зоны могут образоваться в мегаполисах, что характерно для кварталов новостроек. Выбор решения в данном случае также может заключаться в организации совместных средств связи.

Для обеспечения роста объемов поступающего международного трафика во внутреннюю телекоммуникационную сеть ПАО «Ростелеком», компании рекомендуется укреплять партнерские связи с зарубежными операторами.

рами путем предоставления качественных услуг терминции и внедрения систем гибких цен, в особенности с Китаем.

Вступая в новые соглашения между операторами связи, развивая инфраструктуру зарубежной сети, а также совершая интернациональные переводы со странами Азии, предприятие будет пытаться ещё больше укрепить свои позиции на рынке телекоммуникационных услуг Амурской области.

Амурскому филиалу ПАО «Ростелеком» следует разработать ряд новых стоимостных предложений по развитию транспортных услуг среди стран Азии и Европы, а также выработать агентскую схему внедрения услуг ТЕМ, открыв отделения сбыта в Азии и Европе в 2020 году.

Внедрение новых магистральных сетей другими операторами и последующая миграция трафика в эти сети значительно усилили конкуренцию в сегменте услуг по аренде цифровых каналов.

В целях повышения конкурентоспособности своего сервиса по предоставлению цифровых каналов связи для использования Ростелеком сосредоточил свои усилия на укреплении своих позиций на рынке в этом сегменте, в основном путем создания гибких тарифов, гарантирования высокого качества и долговечности предоставляемых услуг, и также путем подписывания соглашения с операторами об уровне обслуживания. В России услуга проката каналов предоставляется ПАО «Ростелеком» на основе собственной базовой сети цифровой связи, а в партнерстве с крупнейшими операторами других стран организуются каналы в странах СНГ, в Европе, в Азии, в Америке или где-либо еще в мире.

Учитывая, что сегодня для частных потребителей услуг связи требуется объединение абонентских устройств и получение большого спектра услуг связи, отмечено, что операторский подход для разработки предложений по продуктам постепенно развивается. Речь идет о предоставлении частным абонентам некоего «дизайнера», в котором они получают основные услуги по оптимальной цене, после чего, вероятно, дополняют их дополнительными услугами и опциями.

В бизнес-клиентском сегменте сегмент В2В вырастет над общим ростом телекоммуникационного рынка. При этом рост сегмента будет поддерживаться вторичной деятельностью телекоммуникационных операторов, во многом за счёт существенного развития сектора по ИТ-услугам, как и роста реализации оборудования, ПО и консалтинга. Предполагается, что количество телекоммуникационных услуг в В2В-сегменте также незначительно увеличится, однако займет весомую долю рынка. Одним из преобладающих направлений развития этого сегмента считается развитие облачных вычислений.

Помимо этого, в целях расширения пропускной способности высокоскоростного кольцевого канала связи, который соединяет точки пребывания компании «Ростелеком» на самых крупных площадках Европы по взаимобмену трафиком в Лондоне, Франкфурте и Стокгольме. Уже в конце 2019 года в Стокгольме и Франкфурте состоялось подписание соглашения о установке собственного оборудования, что позволит компании «Ростелеком» увеличить доступ к сети телекоммуникаций компании, следовательно, закрепить свои позиции на рынке международного транзита.

Для охвата конечных абонентов и увеличения доступа для них к услугам предприятия, «Ростелеком» продолжает активно расширять и развивать собственную сеть сбыта и клиентское обслуживания, и привлекать к участию в ней новых агентов.

3.2 Оценка эффективности парируемых мероприятий

Рассчитаем затраты и экономическую эффективность от реализации мероприятия по реализации новых партнерских бизнес-моделей с региональными операторами по созданию совместных точек роста бизнесов. В таблице 17 представлен экономический эффект от оптимизации биллинговых систем с целью сокращения длительности расчетов.

Затраты на модернизацию биллинговых систем составят 1500 тыс. руб., на модернизацию понадобится 1 месяц, календарный план работ представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Календарный план работ по модернизации биллинговых систем

Наименование работ	Сроки
Подготовка плана по реализации мероприятий	01.07.20 – 07.07.20
Назначение ответственных за реализацию мероприятий	08.07.20 – 10.07.20
Реализация мероприятий по модернизации биллинговых циклов	11.07.20 – 25.07.20
Расчет результатов проведенных мероприятий	26.07.20 – 30.07.20
Итого, срок	1 месяц

Таким образом, на реализацию указанных мероприятий понадобится 1 месяц.

В таблице 17 полученный планируемый экономический эффект от внедрения мероприятий.

Таблица 17 – Расчет затрат и экономической эффективности по реализации новых партнерских бизнес-моделей с региональными операторами с целью сокращения длительности расчетов

Показатели	Значение
Затраты, тыс. руб	1 500,00
Сроки реализации, мес	1
Биллинговый цикл, дней до реализации предложенных мероприятий	35
Биллинговый цикл, дней после реализации предложенных мероприятий	30
Коэффициент оборачиваемости, дней (365/35) до реализации предложенных мероприятий	10,4
Коэффициент оборачиваемости, дней (365/30) после реализации предложенных мероприятий	12,2

Таким образом, данные в таблице 17 показывают, что благодаря принятым мерам цикл выставления счетов был сокращен на 5 дней, а скорость оборота бизнеса снизилась на 1,8 дня, что указывает на более эффективное использование оборотных средств и выгодно для компании.

Принимая во внимание возможность привлечения операторов в России, Амурский филиал проведет оценку сетевой инфраструктуры провайдеров,

существования необходимых частот, а также лицензий, клиентской базы, присутствия в привлекательных для «Ростелеком» сегментах рынка, и возможностей расширения предложений по продуктам.

При выходе Амурского филиала ПАО «Ростелеком» на международные рынки через покупку у зарубежных операторов, компании необходимо принимать во внимание наличие разветвленной сети и связующих линий, продуктового портфеля, значительную конкурентную позицию на рынке и значительную клиентскую базу дочерних операторов. При приобретении магистральных операторов за рубежом такой оператор непременно должен обладать широкополосной магистральной сетью и значительными размерами передаваемого трафика, располагать выходами с международными операторами, располагать широким географическим присутствием на глобальных площадках обмена трафиком, а также наличие акций в международных кабельных сетях.

ПАО «Ростелеком» в 2020 году сконцентрирует свои усилия на диверсификации и расширении бизнеса, развитии конкурентных преимуществ, что позволит укрепить его позиции на различных сегментах телекоммуникационного рынка в России.

Уникальная, мощная и надежная общенациональная телекоммуникационная сеть, современные услуги связи, соответствующие международным стандартам качества, богатый опыт работы на рынке, высокий профессионализм сотрудников, в совокупности, определяют выбор бизнес-пользователей в пользу ПАО «Ростелеком» и продолжающегося лидерства компании в сфере связи.

Продолжая укреплять свои конкурентные преимущества, предприятие планирует сохранить свои позиции на рынке в традиционном сегменте услуг междугородной и международной связи, а также активно продвигать услуги передачи данных и интеллектуальных сетей, которые диверсифицируют деятельность Ростелекома. как универсальный оператор связи.

Предлагать широкий выбор тарифных планов, которые отвечают потребностям высококачественных услуг связи от предприятий разных размеров - от федеральных и международных компаний до малых предприятий,

Среди приоритетных направлений деятельности компании - развитие прямого предоставления бизнес-услуг и заключение договоров предварительного отбора для ПАО «Ростелеком» как оператора междугородной и международной связи.

Экономическая эффективность в суммовом выражении за счет снижения затрат представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Экономическая эффективность предложенных мероприятий, за счет снижения затрат предприятия

Наименование показателя	2019 год	Плановый 2020 год	Изменения в 2020 по сравнению с 2019	
			В рублях	В %
Платежи операторам связи	27306,45	24165	3141,45	- 11,5
Агентское вознаграждение	5033,10	4415	618,10	- 12,3

В рамках реализации указанных направлений совершенствования межоператорского взаимодействия Амурский филиал ПАО «Ростелеком» достигнет оптимизации своих затрат, связанной 11,5 % до 24 165 миллионов рублей, в первую очередь, через усиление эффективности сотрудничества с этими операторами, как и через сокращение агентских выплат вознаграждения на 12,3 % до 4 415 миллионов рублей. Рассмотрим на рисунке 5 предполагаемый положительный эффект от реализации предложенных мероприятий.

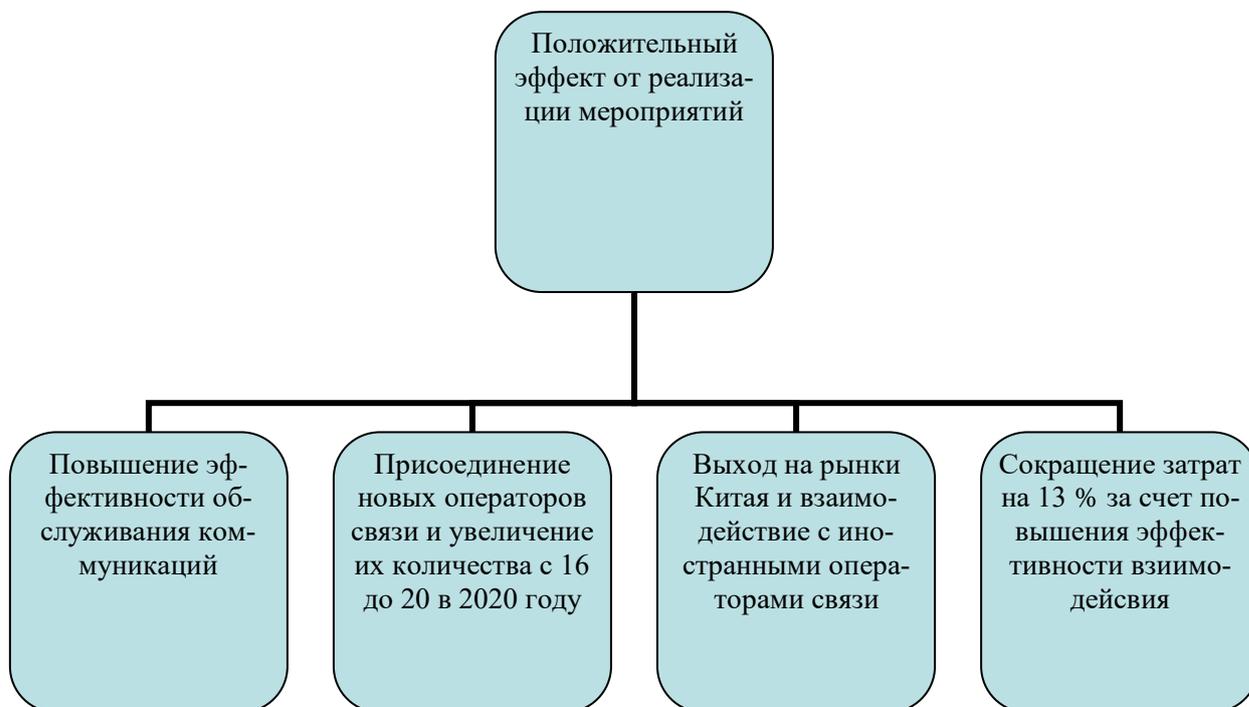


Рисунок 5 - Предполагаемый положительный эффект от реализации предложенных мероприятий

Таким образом, реализация предложенных направлений совершенствования межоператорского сотрудничества позволит предприятию:

- выход компании за рубеж на максимально активно развивающиеся рынки, что обеспечит синергетический эффект как для компании, так и для её бизнеса в России;

- увеличить прямое сотрудничество между операторами, увеличить эффективность предоставления услуг и связи, обеспечить абонентам филиала возможность воспользоваться спецпредложениями;

- совершенствование эффективности сотрудничества с международными операторами с целью снижения затрат компании на передачу и прохождение международного трафика, и организации возможностей по оказанию услуг за границей;

- объединение иностранных активов и дальнейшее увеличение стоимости этих активов;

– вовлечение трафика от основных операторов Амурской области и операторов зарубежной связи.

Таким образом, нами рассмотрены мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности фирмы, а также экономическая эффективность предложенных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время сфера услуг связи, несмотря на благоприятную склонность к развитию, отличается в последние годы нарастанием числа негативных явлений – снижением темпов роста, обострением конкуренции между операторами связи, падением рентабельности услуг, возрастанием миграции и оттока клиентов, повышением затрат на привлечение новых абонентов, возрастанием требований к инфраструктуре сети и бизнесу и прочее. Данная ситуация в отрасли вынуждает компании телекоммуникационных услуг пытаться найти новые, значительно эффективные способы развития и предоставлять новейшие услуги, которые ориентированы на максимально полное удовлетворение запросов абонентов.

Сегодня Ростелеком является ключевым игроком как на традиционных локальных, так и на междугородних рынках, а также в новых перспективных сегментах, таких как широкополосный доступ в Интернет, платное телевидение и т. д.

Компания также занимает уверенные позиции на региональных рынках сотовой связи Урала, Сибири, Поволжья и Дальнего Востока.

Основными направлениями улучшения межоператорского взаимодействия являются:

- внедрить новые бизнес-модели партнерства с региональными операторами с целью совместного создания совместных точек роста;
- повышать качество новых продуктов из мультисервисных сетей и смарт-платформы, предоставляя услуги по сдаче в аренду приложений и аутсорсингу компонентов информационных систем, в том числе биллинговых сервисов, контакт-центры, дата-центры;
- оптимизировать тарифы с целью привлечения дополнительного трафика на мировой транзитный рынок;

- оптимизировать тарифы с целью привлечения трафика по другим международным и междугородним операторам связи и мобильным операторам;

- разработать и внедрить гибкую политику цен в сфере услуг цифровых каналов связи;

- выйти на организованную виртуальную сеть на базе операторов фиксированной и мобильной связи;

- существенно укрепить свои позиции на основном интернет-рынке.

Реализация предложенных направлений совершенствования межоператорского сотрудничества позволит предприятию:

- выход компании за рубеж на максимально активно развивающиеся рынки, что обеспечит синергетический эффект как для компании, так и для её бизнеса в России;

- увеличить прямое сотрудничество между операторами, увеличить эффективность предоставления услуг и связи, обеспечить абонентам филиала возможность воспользоваться спецпредложениями;

- совершенствование эффективности сотрудничества с международными операторами с целью снижения затрат компании на передачу и прохождение международного трафика, и организации возможностей по оказанию услуг за границей;

- объединение иностранных активов и дальнейшее увеличение стоимости этих активов;

- вовлечение трафика от основных операторов Амурской области и операторов зарубежной связи.

Таким образом, цели и задачи, поставленные при написании работы достигнуты.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Александров, А. К. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. К. Александров. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 285 с. — Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/1045718> - 18.05.2020.
- 2 Андреева, А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.Е. Андреева // Наука и бизнес: пути развития. – 2017. – № 3. – 28 с.
- 3 Ахенбах, Ю. А. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. А. Ахенбах, С. А. Баркалов, О. Н. Бекирова, Ф. И. Рагимов. — Воронеж : Научная книга, 2019. — 274 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html> - 18.05.2020.
- 4 Белов, В. А. Основы финансового менеджмента [Текст] : учебное пособие. / В. А. Белов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 176 с.
- 5 Белоусова, Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности [Текст] / Д.С. Белоусова// Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. – № 15. –76 с.
- 6 Болдырева, Н. П. Теория оценки конкурентоспособности : учебное пособие [Электронный ресурс] / Н. П. Болдырева, Н. В. Болдырева. — 2-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2019. — 146 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/125507> - 18.05.2020.
- 7 Васильева, А.В. Этапы разработки конкурентной стратегии предприятия [Текст] / А.В. Васильева // Россия и Китай: вектор развития: материалы Международной научно-практической конференции (5 декабря 2016 г.) / под общей ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск, Изд-во Амурского государственного университета, 2017. – 305 с.

8 Вашко, Т.А. Стратегия и конкурентоспособность [Текст] / Т.А. Вашко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7. – 10 с.

9 Вылгина, Ю.В. Коммерческая деятельность [Текст] : учебное пособие. - Иваново, 2018. - 98 с.

10 Глызина, М.П. Показатели развития и содержание стратегии «Ростелеком» [Текст] / М.П. Глызина, С.Ш. Мурадова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-3. – 722 с.

11 Горбашко, Е. А. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 447 с. — Режим доступа: <http://biblio-online.ru/bcode/449954> - 18.05.2020.

12 Горбашко, Е. А. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 447 с. — Режим доступа: <http://biblio-online.ru/bcode/449954/> - 18.05.2020.

13 Даниленко, Н. Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг [Электронный ресурс] : теория и методика оценки : монография / Даниленко Н.Н., Арбатская Е.А. — М. : Русайнс, 2020. — 159 с. — Режим доступа: <https://book.ru/book/936051> - 18.05.2020.

14 Дашков, Л.П. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле) [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц.- М. : Дашков и К, 2015. - 456 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35296.html> - 18.05.2020.

15 Демина, Н.В. Использование преимуществ стратегического менеджмента для повышения конкурентоспособности российских предприятий [Электронный ресурс] // Менеджмент качества. — 2020. — № 2. — 114 с. - Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-qqs.html> - 18.05.2020.

16 Емадаков, Р. Ю. Экономическая конкуренция и конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] / Р. Ю. Емадаков. — Йошкар-

Ола : ПГТУ, 2017. — 208 с. — Режим доступа:
<https://e.lanbook.com/book/95717> - 18.05.2020.

17 Ерлыгина, Е. Г. Тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг [Электронный ресурс] / Е.Г. Ерлыгина, В.Д. Филимонова // Бюллетень науки и практики. — 2019. — № 5. — С. 290 с. — Режим доступа:
<https://e.lanbook.com/journal/issue/311014> - 18.05.2020.

18 Катернюк, А.В. Оценка конкурентоспособности интернет-фирм [Электронный ресурс] // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2019. — №4. — 310 с. - Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-eke0.html> - 18.05.2020.

19 Криворотов, В. В. Конкурентоспособность предприятий [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — Режим доступа:
<http://www.iprbookshop.ru/81786.html> - 18.05.2020.

20 Кыдыгалиева, А. Б. Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия [Электронный ресурс] / А.Б. Кыдыгалиева, Т.Н. Патрахина, С.К. Салаев // Бюллетень науки и практики. — 2019. — № 6. — 365 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311015> - 18.05.2020.

21 Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие для бакалавров [Электронный ресурс] / И. М. Лифиц. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 437 с. — Режим доступа :
www.biblio-online.ru/book/2B0C2E65-1907-41E5-8213-3F335D8828F1 - 18.05.2020.

22 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. — Саратов: Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 388 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16743> - 18.05.2020.

23 Марченко, Т.И. Уровневое управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] / Т.И. Марченко // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2019. – № 6. – 146 с.

24 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 196 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69613.html> - 18.05.2020.

25 Никитина, Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. А. Никитина, С. П. Гавриловская, Л. В. Хлебенских. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2016. — 114 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80449.html> - 18.05.2020.

26 Новопашина, Е.С. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка [Электронный ресурс]: сб. учеб.- метод. материалов для направления подготовки 38.03.06 Торговое дело / АмГУ, Эк.ф.; сост. Е.С. Новопашина - Благовещенск: Изд-во Амур. гос. ун-та, 2017. - 50 с. - Режим доступа: http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/8549.pdf - 18.05.2020.

27 Новопашина, Е.С. Теория и практика оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс]: сб. учеб.- метод. материалов для направления подготовки 38.03.06 Торговое дело / АмГУ, Эк.ф.; сост. Е.С.Новопашина - Благовещенск: Изд-во Амур.гос. ун-та, 2017.- 50 с. - Режим доступа: http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/8551.pdf - 18.05.2020.

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

29 Павлова, А.А. Влияние факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность Амурского филиала ПАО «Ростелеком» [Текст] / А.А. Павлова, Г.А. Заломская // Современные проблемы экономики и управ-

ления состояние и перспективы. Вып. 2 / под общ. ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск: Амурский государственный университет, 2016. – 99 с.

30 Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы [Электронный ресурс] : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 343 с. — Режим доступа: <http://bibli-online.ru/bcode/451422> - 18.05.2020.

31 Самодуров, А. М. Оценка конкурентной среды телекоммуникационной отрасли по методике М. Портера [Текст] / А. М. Самодуров // Современная конкуренция. – 2016. – № 2. – 39 с.

32 Сартбаев, С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия [Текст] / С. Е. Сартбаев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.

33 Сергеев, А. А. Стратегический подход и методология управления конкурентоспособностью организации [Текст] / А.А. Сергеев // Знание. – 2016. – № 5. – 76 с.

34 Современные проблемы повышения конкурентоспособности регионов и предприятий [Электронный ресурс] : сборник статей. – М. : Научный консультант, 2016. - 192 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1023364> - 18.05.2020.

35 Тимофеев, В. В. Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях новой экономической реальности [Текст] / В.В. Тимофеев // Факторы успеха. – 2016. – № 1. – 59 с.

36 Хвоевская, Л. И. Оценка стратегии и перспективы развития ПАО «Ростелеком» [Текст] / Л. И. Хвоевская, М. Г. Крикливая // Экономика и предпринимательство. – 2016. - № 12. – 614 с.

37 Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности [Электронный ресурс] / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 799 с. — Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/1028531> - 18.05.2020.

- 38 Шнайдер, О. В. Комплексный экономический анализ [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / О. В. Шнайдер, Л. Ф. Бердникова, Н. А. Ярыгина, Т. О. Хачатурова. — Тольятти : ТГУ, 2017. — 212 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/139892> - 18.05.2020.
- 39 Fas.gov.Ru: Федеральная антимонопольная служба [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.fas.gov.ru> - 18.05.2020.
- 40 Fstrf.Ru: Федеральная служба по тарифам [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.fstrf.ru> - 18.05.2020.
- 41 Goodnet.Su: ООО «ГудНет» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.goodnet.su> - 18.05.2020.
- 42 Minkomsvjaz.Ru: Министерство связи и массовых коммуникаций РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://minkomsvjaz.ru> - 18.05.2020.
- 43 Mts.Ru: ПАО «МТС» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.amur.mts.ru> - 18.05.2020.
- 44 Rostelecom.Ru: ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rostelecom.ru> - 18.05.2020.
- 45 Svyazinvest.Ru: ОАО «Связьинвест» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.svyazinvest.ru> - 18.05.2020.
- 46 Televox.Online: ООО «Телевокс» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.televox.online> - 18.05.2020.