

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В.

Васильева

« 19 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком»

Исполнитель
студент группы 672- об

Шальнева 19.06.2020 А.М. Шальнева

(дата, подпись)

Руководитель
доцент, к.э.н.

- А. Васильева 19.06.2020 А.В. Васильева

(дата, подпись)

Консультант
по экономической части
доцент, к.э.н.

- А. Васильева 19.06.2020 А.В. Васильева

(дата, подпись)

Нормоконтроль

Н.А. Николаева - 19.06.2020 Н.А. Николаева

(дата, подпись)

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 экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Зав. Кафедрой

- А. Васильева
А. В. Васильева

« 09 » 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Шальневой Ангелины Максимовна

1 Тема выпускной квалификационной работы: Разработка стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком» (утверждена приказом от 14.04.2020 № 711-г2)

2 Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 19.06.2020

3 Исходные данные: Устав предприятия, учебные пособия, научные статьи, отчетность ПАО «Ростелеком»

4 Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические основы разработки корпоративной стратегии, анализ внутренней и внешней среды ПАО «Ростелеком», разработка стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком»

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): Приложение А – Линейно-функциональная структура ПАО «Ростелеком»; Приложение Б – Баланс предприятия; Приложение В - Анкета

6 Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна.

7 Дата выдачи задания 9.04.2020

Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук

Задание принял к исполнению (дата): 9.04.2020 *Ан*
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 63 страницы, 6 рисунков, 20 таблиц, 3 приложения, 50 источников.

СТРАТЕГИЯ, ЭТАПЫ, АНАЛИЗ СРЕДЫ, МЕРОПРИЯТИЯ,
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ВЫРУЧКА,
ТАРИФЫ

Цель выпускной квалификационной работы – разработка стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком».

Объект исследования – ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования является разработка стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком»..

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) изучить теоретические основы разработки стратегии развития продукта;
- 2) провести анализ внешней, внутренней среды и существующей стратегии ПАО «Ростелеком»;
- 3) обосновать выбор стратегии развития продукта для ПАО «Ростелеком» и ее эффективность;
- 4) осуществить экономическое обоснование данной стратегии.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки корпоративной стратегии	7
1.1 Понятие, сущность, факторы разработки стратегии развития продукта	7
1.2 Классификация корпоративных стратегий предприятия	10
1.3 Этапы и алгоритм разработки корпоративной стратегии	14
1.4 Особенности разработки стратегии развития продукта	17
2 Анализ внутренней и внешней среды ПАО «Ростелеком»	20
2.1 Краткая характеристика ПАО «Ростелеком»	20
2.2 Анализ внутренней среды ПАО «Ростелеком»	25
2.3 Анализ внешней среды ПАО «Ростелеком»	31
2.4 Оценка конкурентоспособности и анализ корпоративной стратегии ПАО «Ростелеком»	36
3 Разработка стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком»	44
3.1 Обоснование и выбор стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком»	44
3.2 Разработка стратегического плана реализации стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком»	47
3.3 Экономическое обоснование стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком»	49
Заключение	55
Библиографический список	59
Приложение А– Линейно-функциональная организационная структура	64
Приложение Б – Баланс предприятия	66
Приложение В – Анкета	70

ВВЕДЕНИЕ

На данный момент рынок интернет-услуг как бизнес интересует многих начинающих предпринимателей. Он является самым динамичным в сфере телекоммуникаций. В денежном выражении в течение нескольких лет он ежегодно удваивается. Потребление трафика растет еще быстрее. На рынке появляются все новые игроки, и он постепенно становится массовым.

Актуальность темы обусловлена тем, что конкуренция в отрасли интернет-услуг растет с каждым годом и на данный момент организации необходимо внедрение стратегии развития продукта для привлечения большего числа клиентов и увеличения прибыли.

Продажей интернет-трафика интересуются все:

- традиционные телефонные операторы,
- сотовые операторы,
- операторы кабельного телевидения,
- иностранные компании.

Спрос генерируется не только крупными компаниями — в этот бизнес все активнее вливаются малые и средние предприятия. Развитие рынка стимулируется приходом новых, сильных игроков, которые могут предложить высокий уровень сервиса при низких ценах. Рынок завоевывают те компании, которые предлагают самые выгодные безлимитные тарифы.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования является разработка стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком».

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком».

Данная цель достигается путем решения следующих задач:

- 1) изучить сущность и понятие стратегии развития продукта организации;

- 2) рассмотреть алгоритм разработки стратегии развития продукта организации;
- 3) определить особенности разработки стратегии развития продукта организации;
- 4) провести анализ внешней и внутренней среды ПАО «Ростелеком»;
- 5) провести анализ существующей стратегии ПАО «Ростелеком»;
- 6) определить необходимость внедрения стратегии развития продукта и разработать стратегический план ПАО «Ростелеком»;
- 7) разработать стратегию развития продукта ПАО «Ростелеком»;
- 8) осуществить экономическое обоснование предлагаемой стратегии.

В первой главе изложены теоретические основы разработки стратегии развития продукта организации, а именно определена значимость стратегии, ее сущность и понятие, особенности и методика разработки стратегии.

Во второй главе проведен анализ внутренней среды (анализ предлагаемых услуг, финансово-экономический анализ, анализ маркетинга), анализ внешней среды (анализ макроокружения, микроокружения, угрозы и возможности) организации, а также проведен анализ конкурентоспособности ПАО «Ростелеком».

В третьей главе определена необходимость внедрения стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком», разработан стратегический план предприятия, а также проведено экономическое обоснование разрабатываемой стратегии.

В данной выпускной квалификационной работе были использованы следующие методы: анкетирование, метод экспертных оценок, матрица БКГ, PEST – анализ, модель пяти сил Майкла Портера, SWOT – анализ, качественный метод оценки экономической эффективности, лепестковая диаграмма.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

1.1 Понятие, сущность, факторы разработки стратегии развития продукта

При выборе стратегии следует обратиться к матрице Ансоффа. Матрица Ансоффа – это востребованный инструмент стратегического планирования, помогающий выбрать ту типовую маркетинговую стратегию, которая наиболее подходит при данных рыночных условиях.

Товар \ Рынок	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие продукта
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рисунок 1 – Матрица Ансоффа

Стратегия развития продукта. Применяется в случае если требуется вывести продажи на новый уровень, вернуть угасший интерес покупателей, продвинуть новинку. Можно развивать как уже существующий продукт (повышать качество, менять упаковку, расширять ассортимент), так и совершенно новый на уже освоенной территории.

Стратегия развития продукта предполагает продажи нового продукта на уже существующих рынках. Для этого пути роста необходимо предложить на уже существующем рынке продукты с обновленными и адаптированными к требованиям рынка характеристиками. Этот путь наиболее выигрышный для тех компаний, чьи ключевые компетенции лежат в области технологий и технического развития. Возможности для роста основываются на добавлении новых свойств продукту или создании продукта с повышенным качеством;

расширении продуктовой линейки (в том числе за счет новых вариантов предложения существующих продуктов); разработке нового поколения продуктов; разработке принципиально новых продуктов. Основным источником роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты. Эта стратегия предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализацией на уже освоенном фирмой рынке.¹

Для использования стратегии развития продукта существуют следующие возможности:

1) разработка новых моделей или вариантов товара с различным уровнем качества:

- выпустить товар в новой красочной упаковке;

2) добавление характеристик:

- увеличить универсальность продукта за счет новых функций;

- увеличить социальную или эмоциональную значимость утилитарного товара;

- увеличить безопасность или же комфорт использования товара;

3) восстановление конкурентоспособности старых товаров путем их замены на новые товары:

- ввести экологически чистые модификации товаров;

- сделать лучше эстетические свойства товаров;

4) улучшение качества:

- определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей;

- установить четкие нормы качества;

- применить программу полного контроля качества;

5) рационализация ассортимента товаров:

- стандартизировать гамму товаров;

¹ Вачугов, Д.Д. Менеджмент: учебник для ВУЗов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вачугова.-М.: Высшая школа 2016. – с. 236

- не изготавливать второстепенные или же низкорентабельные товары.

В стратегии развития товара важно максимально ликвидировать канибализацию текущего ассортимента, т.е. абсолютный переход потребителей от текущих товаров к новым. Если все же компания понимает, что новый товар полностью заменит существующий товар, то канибализация должна приносить прибыль и обеспечивать рост продаж, т.е. новый товар должен быть либо более дорогим, либо продаваться в более высоких объемах, либо быть более рентабельным.

Ансофф выделял следующие условия для успешной реализации стратегии интенсивного роста с помощью развития товара:

А) Условие 1. Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов.

Б) Условие 2. Существующие товары находятся на стадии зрелости своего жизненного цикла.

В) Условие 3. Ужесточение конкуренции со стороны ключевых конкурентов.

Г) Условие 4. Компания начинает новые виды деятельности для которых нужен новый товар.

При работе с целевой аудиторией все усилия компании должны быть направлены на ознакомление с новым продуктом, создание культуры использования продукта и совершение пробных покупок. При установлении цен компанией рекомендуется использовать стратегию «снятия сливок» в случае конкурентных преимуществ или стратегии низких цен для достижения максимального охвата аудитории новым продуктом.

Стратегия развития товара, стратегия развития продукта или товарная экспансия – в наибольшей степени подходит компаниям связанным со сферой технологий и техники (телекоммуникации, бытовая

и компьютерная техника, автомобильная промышленность).²

К основным факторам, формирующим стратегию, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компании.

1.2 Классификация корпоративных стратегий предприятия

В работах М. Портера приводятся три типа общих стратегий организации:

1. Стратегия стабильности, предусматривающая сосредоточение и поддержку существующих направлений деятельности организации;
2. Стратегии роста. Компания может осуществлять концентрированный, интегрированный и диверсифицированный рост.

Типов стратегии концентрированного роста существует три:

- стратегия усиления позиций на рынке;
- стратегия развития рынка;
- стратегия развития продукта.

Стратегия усиления позиции на рынке. Действия компании в этом случае направлены на расширение и завоевание новых позиций на старом рынке продаж. Это достигается за счет увеличения разнообразия рекламы, организации различных рекламных акций для потребителей, привлечения клиентов от конкурентов, допускаются даже довольно жесткие методы конкуренции.

² *Галютдинов Р.Р.* Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии // Сайт преподавателя экономики. [2015]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa>

Стратегия развития рынка. Эта стратегия состоит в том, чтобы найти новые возможности сбыта для существующего и проданного продукта. Рынки могут быть географически новыми (открытие филиалов в других городах и странах) или может быть создана новая отрасль, в которой может использоваться тот же продукт, что и уже разработанный.

Стратегия развития продукта. Используется, если необходимо вывести продажи на новый уровень, вернуть угасающий интерес покупателей, продвигать новый продукт. Можно разработать как существующий продукт (улучшить качество, изменить упаковку, расширить ассортимент), так и полностью новый на уже развитой территории.

Система интегрированного роста делится на три подтипа:

- стратегия обратной вертикальной интеграции;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции;
- стратегия горизонтальной интеграции.

Стратегия обратной вертикальной интеграции. Предприятие развивается за счет усиленного контроля поставщиков, а также за счет открытия филиалов, которые будут заниматься поставками. В результате предприятие приобретает независимость от изменения цен на сырье и от поставщиков.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Реализуя эту стратегию, компания развивает посредническую нишу: путем выкупа операций или усиления контроля над деятельностью посредников. Если компания не удовлетворена качеством структур продаж и распределения нужно применять стратегию вертикальной интеграции.

Стратегия горизонтальной интеграции. В некоторой степени методы этой стратегии имеют какое-то отношение к стратегии укрепления позиций на рынке, поскольку они требуют установления контроля со стороны конкурентов или поглощения их компаний.

Стратегия диверсифицированного роста предполагают освоение новых сфер.

Она подразделяется на три подтипа:

- стратегия централизованной диверсификации;
- стратегия горизонтальной диверсификации;
- стратегия конгломератной диверсификации.

Стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Например, если вы занимаетесь деревообработкой, можно из остатков сырья собирать и продавать мебель или можно приобрести мебельный салон.

Стратегия родственной (горизонтальной) диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке благодаря новым продуктам, которые требуют новых технологий, которые отличаются от используемых. С этой стратегией компания должна сосредоточиться на производстве таких технологически не связанных продуктов, которые используют существующие возможности компании, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта. Компания Philip Morris - крупнейший производитель сигарет - использовала стратегию родственной диверсификации, когда приобретала компании Miller Brewing, General Foods и Kraft и переносила опыт своей работы на рынке табачных изделий на маркетинг пива и пищевых продуктов.

Стратегия неродственной (конгломеративной) диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не

связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

3. Стратегии удержания позиций.

Стратегия удержания доли на рынке (при растущем рынке это означает рост пропорционально рынку).

Стратегия прибыли (максимизация прибыли за счет оптимизации издержек на стабильном рынке).

Стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

Стратегия «сбора урожая», которая подразумевает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется к безнадежному бизнесу, который не может быть продан с прибылью, но может приносить доход во время «сбора урожая». Эта стратегия включает в себя снижение затрат на приобретение, оплату труда и максимизацию доходов от продажи существующего продукта и дальнейшее сокращение производства. Стратегия "сбора урожая" рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

Стратегия сокращения, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных

либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов.

Стратегия снижения затрат, основная идея которой состоит в том, чтобы найти способы снижения издержек и осуществить соответствующие меры по снижению затрат. Реализация этой стратегии включает в себя снижение производственных затрат, повышение производительности, сокращение найма и даже увольнение персонала, прекращение производства прибыльных товаров и закрытие прибыльных предприятий.

1.3 Этапы и алгоритм разработки корпоративной стратегии

Разработка стратегии и ее реализация осуществляются в рамках пяти крупных этапов, каждый из которых в свою очередь состоит из ряда шагов³.

Основные этапы разработки и реализации стратегии представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы разработки и реализации стратегии

Анализ среды является исходным этапом в стратегическом менеджменте, его пусковым механизмом. На этом этапе выявляются сильные и слабые стороны организации, оцениваются ее собственные ресурсы и

³ Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с.

возможность привлечения внешних ресурсов. Внутренняя среда, как правило, оценивается по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. Анализ внешней среды нацелен на выявление и уяснение возможностей и угроз, а также на оценку конкурентной ситуации в отрасли и определение конкурентных преимуществ организации.

На основании выполненного анализа среды формируется видение, миссия и цели организации. Видение представляет собой образ возможного и желаемого будущего состояния организации. Миссия направлена на «настоящее» организации и отражает назначение бизнеса, его основную задачу.

Цели организации должны быть реалистичными, конкретными и измеримыми.

Стратегия организации создается сразу после этапов анализа внутренней и внешней среды и определения видения, миссии и целей организации. Реализация этого этапа направлена на выявление возможных стратегических альтернатив, то есть возможных вариантов построения стратегии. Затем, в результате различных методов выбора, выбирается лучшая альтернатива.

После того, как оптимальная стратегическая альтернатива выбрана и стратегия организации определена, осуществляется процесс реализации стратегии, т.е. происходит превращение замыслов в действия. Эффективный процесс реализации стратегии включает в себя умелое решение задач по разработке адекватной избранной стратегии организационной структуры, по применению оптимальной комбинации материальных, финансовых и человеческих ресурсов, по своевременному управлению изменениями организационной культуры.

Завершающим этапом процесса разработки и реализации стратегии является этап стратегического контроля.

Алгоритм разработки стратегии развития продукта представлен на рисунке 3.

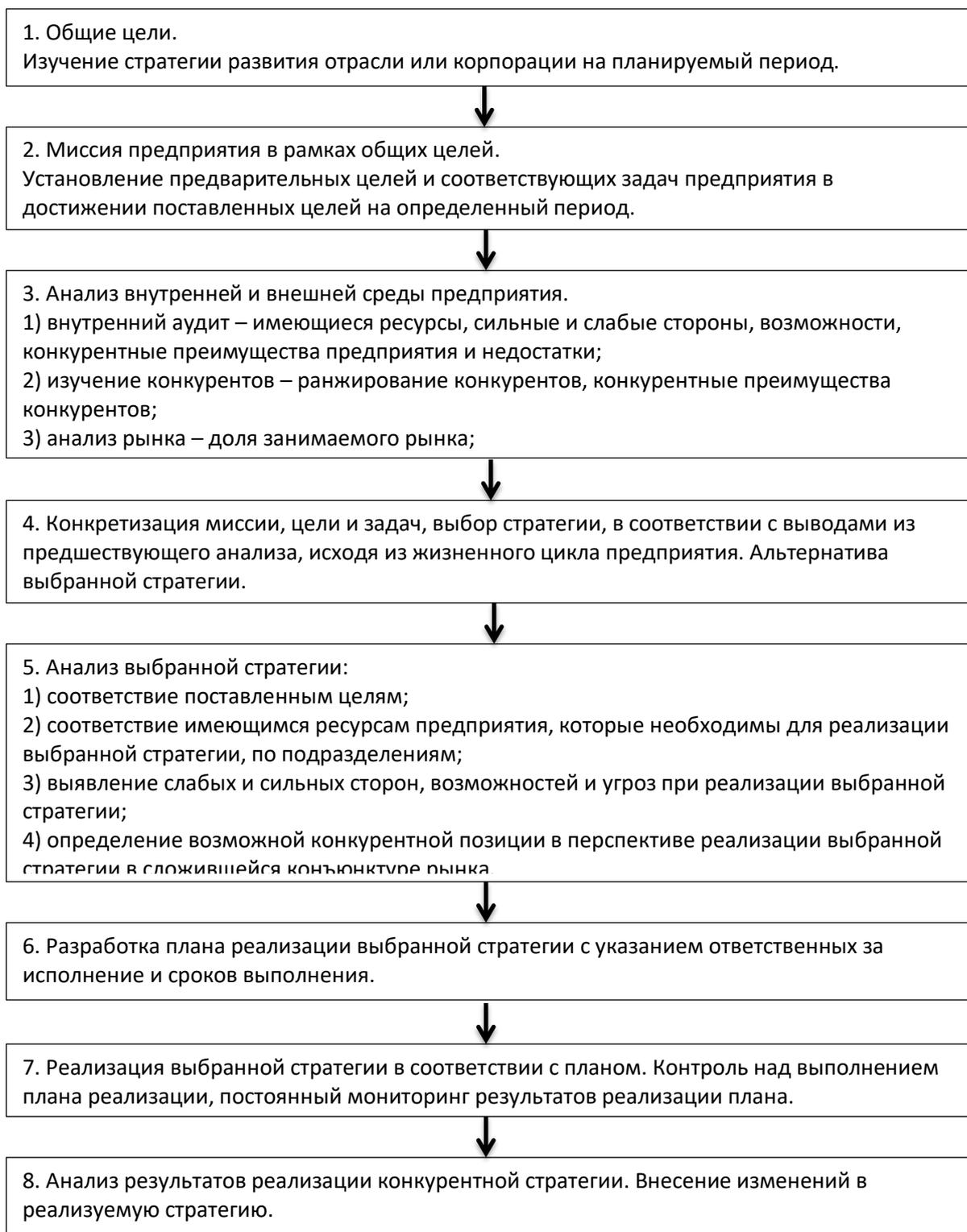


Рисунок 3 – Алгоритм разработки стратегии развития продукта

Алгоритм позволяет представить разработку стратегии в виде поэтапного процесса в пять этапов, ведущих к поставленным целям:

- 1) Создание информационной базы.
- 2) Выбор стратегии.
- 3) Верификация стратегии.
- 4) Составление плана.
- 5) Реализация стратегии.⁴

Для того чтобы принятая к реализации стратегия имела успех, организация должна иметь определенную структуру, которая предоставляла бы максимальные возможности для ее реализации. Структура включает в себя распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в организации.

1.4 Особенности разработки стратегии развития продукта

Стратегия развития продукта наиболее приемлема для существующих рынков, и она может включать новые виды продуктов, полученных в результате технических разработок или модификаций (улучшений). Выделим следующий ряд причин предпочтения этой стратегии:

- 1) позволяет улучшить конкурентное положение компании за счет привлечения новых покупателей;
- 2) продлевает жизненный цикл продукта;
- 3) позволяет извлечь выгоду из профессиональных навыков в таких областях, как исследования и разработки;
- 4) помогает компании отвечать новым потребностям на рынке или справляться с проблемами возможных заменителей;
- 5) стратегия необходима для выживания организации;
- 6) используется для усиления дифференциации продукции;
- 7) разработка нового продукта играет важную роль в определении прибыльности на более поздних стадиях его жизненного цикла;
- 8) дает побочные положительные эффекты с точки зрения производственного процесса (например, усовершенствованный контроль

⁴ Голубева, М.А., Стратегическое управление конкурентным поведением промышленных предприятий, Кострома, 2019.

качества, более быстрые поставки, снижение себестоимости продукции);⁵

Недостатки:

- 1) стратегия с относительно высоким риском;
- 2) существует высокая вероятность неудач нового продукта;
- 3) требуются значительные вложения в исследования, разработки и рекламу.

Многие факторы влияют на формирование стратегии компании. Взаимодействие этих факторов характерно для каждой отрасли и компании и всегда меняется со временем.

Факторы, определяющие стратегию, всегда были очень разными и обычно очень сильно отличались друг от друга. Основными факторами, формирующими стратегию, являются: социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;

- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компании. Следовательно, стратегия - это:
- собирательное понятие, объединяющее различные аспекты деятельности компании и находящее свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации;
- комплекс мероприятий по достижению намеченных целей, уточненных через правила и процедуры.

Стратегия развития продукта включает внедрение новых продуктов на существующих рынках для существующих потребителей. Благодаря такой стратегии интенсивного роста, потребители уже знают бренд или основной

⁵ Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент / А.Т. Зуб. – Юрайт, 2017. – 343 с.

продукт компании, уже сформировался имидж бренда или компании. Основным источником роста выручки и прибыли в стратегии развития продукта является расширение продуктовой линии бренда и выход в новые потребительские сегменты. Например, вкусовое расширение на существующем рынке или выпуск не только стиральных порошков, но и средств для очищения духовок и варочных поверхностей.

Виды новых товаров:

- усовершенствованные товары или товары нового поколения;
- товары в новой упаковке;
- товары в новом объеме;
- абсолютные новинки от бренда.

В стратегии развития товара важно максимально исключить канибализацию текущего ассортимента, т.е. переключение потребителей с текущих товаров на новые расширения. Если все же компания понимает, что новый товар полностью заменит существующий товар, то канибализация должна быть прибыльной и обеспечивать рост продаж, т.е. новый товар должен быть либо более дорогим, либо продаваться в более высоких объемах, либо быть более рентабельным.

В главе изложены теоретические основы разработки стратегии развития продукта, определены этапы и алгоритм разработки и реализации стратегии, выявлены преимущества и недостатки данной стратегии. Стратегия развития продукта организации реализуется в пять этапов: анализ внутренней и внешней среды организации; определение миссии и целей организации; выбор стратегии и альтернатив; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

1.1 Краткая характеристика ПАО «Ростелеком»

23 сентября 1993 г. официально зарегистрировано акционерное общество открытого типа «Ростелеком».

Полное фирменное наименование Общества – Публичное акционерное общество «Ростелеком».

Сокращенное фирменное наименование Общества – ПАО «Ростелеком».

ПАО «Ростелеком» имеет линейно-функциональный тип организационной структуры (Приложение А). Линейно - функциональная организационная структура управления - ступенчатая иерархическая структура. Ее также называю линейно-штабной. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

ПАО «Ростелеком» является правопреемником Государственного предприятия связи «Ростелеком», включая преемственность по правам и обязательствам, вытекающим из участия в АО «Интертелеком», а также по правам и обязательствам, принадлежавшим ранее государственным предприятиям, вошедшим в состав Государственного предприятия связи «Ростелеком».

Для достижения своей цели «Ростелеком» осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) предоставление услуг электросвязи, в том числе: местной, внутризоновой, междугородной и международной телефонной связи; услуг связи по предоставлению каналов связи; услуг связи по передаче данных; телематических услуг связи; предоставление доступа к услугам связи с использованием кодов доступа к услугам электросвязи; услуг связи для целей

кабельного вещания; универсальных услуг связи;

2) разработка, внедрение, эксплуатация и развитие сетей связи на территории Российской Федерации, а также управление сетями связи на территории Российской Федерации;

3) оказание услуг присоединения сетей электросвязи и услуг по пропуску трафика;

4) проведение проектных, строительного-монтажных, пуско-наладочных работ по созданию и эксплуатации объектов, сооружений и систем связи;

5) установка, эксплуатация и техническое обслуживание технологического и телекоммуникационного оборудования;

6) выполнение инженерных изысканий и всех видов проектных работ;

7) выполнение функций генерального подрядчика;

8) реализация инвестиционных проектов;

9) проведение научных исследований в области связи, а также внедрение и использование результатов, полученных в ходе таких исследований;

10) осуществление операций, связанных с недвижимостью, а также строительство, реконструкция, реставрация и эксплуатация зданий и сооружений, объектов жилья, соцкультбыта, транспортных коммуникаций;

11) осуществление перевозки грузов и пассажиров для обеспечения эксплуатации существующих и строящихся объектов связи;

12) торговая и рекламная деятельность;

13) защита сведений, составляющих государственную тайну, тайну связи в соответствии с действующим законодательством;

14) проведение работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну, осуществление мероприятий и (или) оказание услуг в области защиты государственной тайны.

ПАО «Ростелеком» обеспечивает равный доступ потребителям к принадлежащим ему средствам и каналам связи и в приоритетном порядке предоставляет каналы и тракты связи в интересах обороны, государственного

управления, безопасности и охраны правопорядка страны, в том числе в чрезвычайных ситуациях.

Направления деятельности ПАО «Ростелеком»:

1) Государственные программы.

Российская Федерация в лице Росимущества является основным владельцем компании (с долей более 45%), при этом «Ростелеком» является основным поставщиком телекоммуникационных услуг для органов государственной власти и реализует ряд государственных программ.

2) Устранение цифрового неравенства (УЦН).

«Ростелеком» является эксклюзивным оператором, который реализует национальный проект УЦН. Цель данного проекта заключается в обеспечении высокоскоростным доступом в интернет жителей сельских поселений через подключение населённых пунктов к волоконно-оптическим линиям связи. Согласно договору компания должна обеспечить точками доступа населённые пункты с численностью 250-500 человек. В программе УЦН принимают участие более 6 000 населённых пунктов.

3) Подключение медицинских госучреждений к сети интернет.

«Ростелеком» является исполнителем данного распоряжения правительства. По итогам 2019 года более 3 000 медучреждений были обеспечены высокоскоростным доступом в интернет. Создание мощной инфраструктуры в медицинских учреждениях повышает эффективность использования компьютеризированного оборудования, позволяет внедрять телемедицинские технологии и повышает качество оказания медицинской помощи.

4) Цифровые услуги.

5) Широкополосный доступ в интернет (ШПД).

Предоставление высокоскоростного доступа в интернет — одно из приоритетных направлений компании. «Ростелеком» является лидером в России по количеству абонентов услуг ШПД, розничная абонентская база превышает 13 млн человек.

б) Платное телевидение.

Большая часть клиентов компании вместе с услугой ШПД подключают услугу интерактивного телевидения (IPTV). В этом направлении «Ростелеком» также является лидером по количеству абонентов, их число к 2019 году превышает 10,1 млн человек, из которых около 5 млн пользуются федеральным продуктом «Интерактивное ТВ».

Кроме того, «Ростелеком» совместно со структурами банка «Россия» владеет долей российской медиакомпания «Цифровое телевидение», которая объединяет 19 телеканалов различной тематики и является лидером на рынке Pay-TV. В 2018 году также было объявлено о создании ещё одного совместного предприятия для производства, покупки и дистрибуции контента под рабочим названием «Медиателеком».

7) Инновационные продукты.

8) Дата-центры (ЦОД).

Компания в рамках программы «Цифровая экономика Российской Федерации» развивает сеть современных облачных сервисов и дата-центров и является лидером данного направления среди операторов.

Общая мощность дата-центров «Ростелекома» превысила 5 200 стоек. Новый крупный дата-центр «Москва III» суммарной площадью 3 500 м² был введён в эксплуатацию в конце 2017 года в рамках сотрудничества с НИЦ «Курчатовский Институт».

9) Облачные сервисы.

«Ростелеком» активно предоставляет вычислительные мощности Национальной облачной платформы (НОП) в аренду своим клиентам. Мощности данной платформы имеют высокий класс защищённости информации и соответствуют международным стандартам. Кроме того, на базе НОП осуществляется резервное копирование информации в облако и предоставляются катастрофоустойчивые решения.

«Ростелеком» предоставляет следующие услуги:

- управление облачной инфраструктурой, а также аппаратными средствами;
- создание виртуального дата-центра на выделенных ресурсах оператора;
- виртуализация рабочих мест и доставка приложений.

9) Кибербезопасность.

«Ростелеком» предоставляет услуги информационной безопасности своим клиентам по сервисной модели. Компания владеет телекоммуникационной сетью, что позволяет заблаговременно выявлять DDoS-атаки и прочие аномалии прежде, чем они достигнут серверов клиентов.

10) Биометрическая платформа.

«Ростелеком» разрабатывает цифровую платформу «Единой биометрической системы» по инициативе Министерства связи и массовых коммуникаций РФ и Центрального банка РФ. Первая рабочая версия была предоставлена в феврале 2018 года. Основная задача данной платформы — это распознавание личности на основании биометрических данных, что позволит клиентам получать современные коммерческие и государственные услуги удалённо, без необходимости физического присутствия для идентификации. Может применяться в финансовом секторе, e-commerce, здравоохранении, образовании и пр.

Сама «Единая биометрическая система» находится в облачной инфраструктуре «Ростелекома» с доступом через защищённые каналы связи Системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ).

11) Геоданные.

«Ростелеком» активно продвигает собственную геоаналитическую платформу «РусГИС». Кроме того, была разработана концепция по созданию двух государственных информационных систем для Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии:

- Федеральный портал пространственных данных;

- Единая электронная картографическая основа.

12) Видеонаблюдение.

«Ростелеком» имеет высокие компетенции в сфере удалённого просмотра видео в режиме реального времени или архива. В частности, компания обеспечивает видеонаблюдение в местах проведения ЕГЭ, а также во время государственных выборов. В марте 2018 года во время выборов Президента Российской Федерации компания обеспечила видеонаблюдением более чем 46 тыс. помещений избирательных участков. По итогам работы в ЦОДах было сохранено более 2,5 Пбайт видеoinформации.

По направлению В2С компания запустила первую фазу проекта «Умный Дом. Видеонаблюдение», которая позволяет клиенту контролировать безопасность собственного жилища из любой точки мира.

2.2 Анализ внутренней среды ПАО «Ростелеком»

Анализ внутренней среды предприятия подразумевает анализ ассортимента с помощью матрицы БКГ, анализ маркетинга с помощью комплекса «4Р», а также финансово-экономический анализ.

Целесообразно провести анализ ассортимента ПАО «Ростелеком» с помощью матрицы БКГ. Это инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке.

Для удобства построения матрицы БКГ следует составить вспомогательные таблицы.

Таблица 1 – Объем продаж ПАО «Ростелеком» за 2018-2019 гг.

Показатель	Объем продаж, руб.		Темп прироста, %
	2018 г.	2019 г.	
Облачные технологии	1 396 619,12	2 484 828,24	77,92
Телефонная связь	2 725 113,12	2 284 779,34	-16,16
Интернет	4 286 425,58	4 816 898,79	12,38
Проводное радиовещание	3 209 018,02	2 405 026,32	-25,05
Итого	11 617 175,84	11 991 532,69	3,22

Стоит отметить, что ПАО «Ростелеком» увеличил объем продаж в

целом за год на 3,22 %. Наибольший положительный рост объема продаж замечен у предоставления облачных технологий (77,92 %), а наибольший отрицательный результат у проводного радиовещания (-25,05 %). На основе этих данных построим матрицу БКГ. Для начала построим вспомогательную таблицу 2.

Таблица 2 - Доля рынка ПАО «Ростелеком» за 2018-2019 гг.

Услуги	Объем реализованных услуг по г.Благовещенск, руб.		Тем роста рынка, %	Доля рынка ПАО «Ростелеком», %
	2018 г.	2019 г.		
Облачные технологии	1 396 619,12	2 484 828,24	177,92	0,56
Телефонная связь	2 725 113,12	2 284 779,34	83,84	1,19
Интернет	4 286 425,58	4 816 898,79	112,38	0,89
Проводное радиовещание	3 209 018,02	2 405 026,32	74,95	1,33
Итого	11 617 175,84	11 991 532,69	103,22	0,97

На основе вспомогательной таблицы 2 построим матрицу БКГ, представленную на рисунке 4.

На основе полученных данных, построим матрицу БКГ.

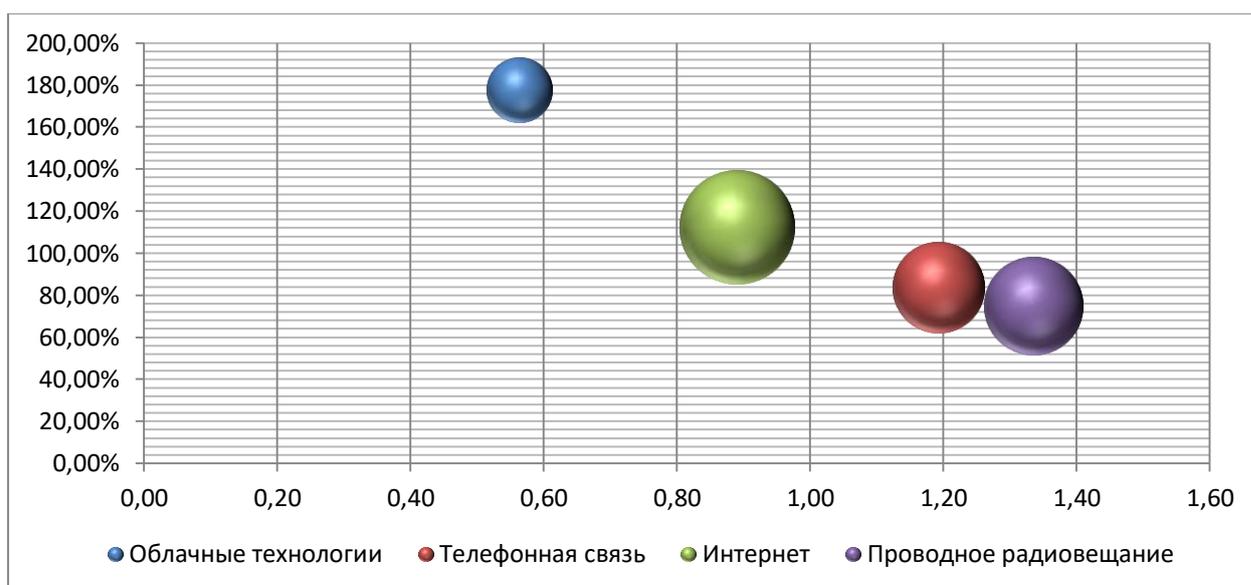


Рисунок 4 – Матрица БКГ

В ходе анализа рисунка 4 было выявлено, что:

1) К категории «Звезды» относится услуга «Интернет», потому что она является самой популярной, прибыльной, перспективной и довольно быстро развивается, но при этом она требует значительных вложений в себя. У этой категории самые высокие темпы рыночного роста и она занимает наибольшую долю на рынке.

2) К категории «Дойные коровы» относятся проводное радиовещание и телефонная связь. Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Они требуют больших вложений, но при этом приносят стабильный доход. Этот доход используется компанией для финансирования прочих продуктов. Отсюда и название, эти продукты буквально «доют».

3) «Дикие кошки». К ним относятся облачные технологии. У них все наоборот. Темпы роста продаж высокие, а вот относительная доля рынка маленькая. Увеличение их доли на рынке требует больших усилий и затрат. Поэтому компании необходимо провести тщательный анализ матрицы БКГ и оценить, стоит ли ее финансировать и могут ли облачные технологии стать «звездами».

4) «Собаки». У них все плохо. Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Их доход и рентабельность невелики. Они могут выжить, но не более того. Там нет перспективы. Поэтому следует избавиться от них или хотя бы прекратить их финансирование, если можно обойтись без них (может возникнуть ситуация, когда они понадобятся, например, для «Звезд»).

Исходя из матрицы БКГ, можно сделать следующие выводы:

- стабильную прибыль компании приносит услуга «Интернет»;
- если рассматривать рынок облачных технологий, то можно отметить, что отрасль развивается достаточно быстрыми темпами, но доля компании на рынке предоставления услуг недостаточно высока. Поэтому необходимо осуществлять инвестиции в разработку новых технологий и поддерживать услугу на прежнем уровне;

— у услуг телефонной связи и проводного радиовещания темпы роста достаточно низкие, а относительная доля рынка высокая. Следует применять стратегию сохранения рыночной доли;

Рассмотрим структуру персонала Амурского филиала ПАО «Ростелеком». Для удобства построим таблицу 3, в которой разделим структуру персонала по половому признаку, по возрасту и образованию.

Таблица 3 – Структура персонала Амурского филиала ПАО «Ростелеком» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017		2018		2019	
	Численность персонала, чел.	Удельный вес персонала, %	Численность персонала, чел.	Удельный вес персонала, %	Численность персонала, чел.	Удельный вес персонала, %
1	2	3	4	5	6	7
По категориям						
Руководитель высшего звена	3	0,3	4	0,4	4	0,5
Руководители функциональных подразделений	66	8,4	63	8,0	61	7,9
Специалисты	483	60,7	489	62,5	490	63,7
Технические работники	242	30,6	227	29,1	214	27,8
По половому признаку						
Женщины	315	39,7	325	41,5	325	42,3
Мужчины	479	60,3	458	58,5	444	57,7
По возрастному признаку						
18-25	160	20,2	152	19,4	152	19,8
26-35	210	26,4	223	28,5	217	28,2
36-45	235	29,6	250	31,9	270	35,1
46-60	189	23,8	158	20,2	130	16,9
По уровню образования						
Высшее образование	572	72,1	570	72,8	576	74,9
Среднее специальное образование	222	28,0	213	27,2	193	25,1
Всего	794		783		769	

Количество персонала в ПАО «Ростелеком» имеет отрицательную тенденцию, что связано с сокращением технических работников за счет

автоматизации производственных процессов. В целом по всем годам число работников с высшим образованием преобладает над числом со средним специальным образованием, а также мужчин над женщинами. Это связано с тяжелым физическим трудом и сложностью технологических процессов. Наибольшее количество работающего персонала в возрасте от 36-45 лет.

Далее построим таблицу для анализа основных средств ПАО «Ростелеком».

Таблица 4 – Анализ основных средств ПАО «Ростелеком»

Показатели	Показатель на начало года			Абсолютный прирост		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Основные средства						
Первоначальная стоимость ОС (тыс.руб)	67 461 416	70 601 013	75 093 435	3 139 597	4 492 422	7 632 019
Амортизация ОС (тыс.руб)	3 886 054	4 180 082	4 578 686	294 028	398 604	692 632
Стоимость ОС поступивших за период (тыс.руб.)	6 041 816	7 203 067	8 097 086	1 161 251	894 019	2 055 270
Стоимость ОС выбывших за период (тыс.руб.)	2 902 219	2 710 645	2 818 257	-191 574	107 612	-83 962
Остаток ОС на начало периода (тыс.руб.)	67 461 416	70 601 013	75 093 435	3 139 597	4 492 422	7 632 019
Остаток ОС на конец периода (тыс.руб.)	70 601 013	75 093 435	80 372 264	4 492 222	5 278 829	9 771 251
Среднегодовая стоимость ОС (тыс.руб.)	69 031 215	72 847 224	77 732 850	3 816 010	4 885 626	8 701 635
Коэффициент поступления ввода ОС (Квв), %	8,56	9,59	10,07	1,03	0,48	1,52
Коэффициент обновления ОС (Коб), %	8,56	9,59	10,07	1,03	0,48	1,52
Коэффициент выбытия ОС (Квыб), %	4,30	3,84	3,75	-0,46	-0,09	-0,55
Коэффициент прироста ОС (Кпр), %	8,96	10,20	10,78	1,25	0,58	1,83
Коэффициент износа ОС (Ки), %	5,76	5,92	6,10	0,16	0,18	0,34

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент годности ОС (Кг) %	94,24	94,08	93,90	-0,16	-0,18	

Данные таблицы отражают высокий уровень годности основных средств в организации – 93 % в среднем за три года.

В результате превышения уровня поступления относительно выбытия основных средств коэффициент прироста увеличился в среднем за три года на 1,22 %. Следует отметить значительное увеличение стоимости основных средств, что, как следствие, привело к увеличению накопленной амортизации. Снижение коэффициента выбытия связано со своевременной заменой основных средств на более современные, с высокой производительностью и низким энергопотреблением (ресурсосберегающие технологии) основных средств.

Таблица 5 – Анализ оборотных средств и ПАО «Ростелеком»

Показатели	Показатель на начало года			Абсолютный прирост		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Оборотные средства						
Запасы, тыс.руб.	6 173 589	6 179 449	6 059 672	5 860	-199 777	-113 917
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, тыс.руб.	1 785 578	1 717 001	2 180 922	68 577	463 921	395 344
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	47 256 256	48 209 505	51 696 338	953 249	3 487 000	4 440 132
Финансовые вложения, тыс.руб.	6 396 781	6 193 518	4 223 439	-203 263	-1 970 079	-2 173 342
Денежные средства тыс.руб.	3 001 869	3 388 221	3 765 630	386 352	377 409	763 761
Прочие оборотные активы, тыс.руб.	710 785	712 741	712 517	1 956	-224	1 732

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7
Показатели финансовой устойчивости						
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (капитализации), Кз	0,13	0,18	0,01	0,05	-0,17	-0,12
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования, Косиф	-2,85	-2,98	-2,85	-0,13	-0,13	0
Коэффициент финансовой независимости, Кфн	0,47	0,47	0,48	0	0,01	0,01
Коэффициент финансирования, Кф	0,85	0,91	0,95	0,06	0,04	0,1
Коэффициент финансовой устойчивости, Кфу	0,69	0,78	0,74	0,09	-0,04	0,05
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств, Км	-0,09	-0,18	-0,24	-0,01	0,06	0,15

В целом оборотные средства ПАО «Ростелеком» в 2019 году возросли по сравнению с предыдущими годами. Запасы в отчетном периоде уменьшились на 1,96 %, это связано с большими затратами на их хранение, также это показывает снижение деловой активности компании. НДС по приобретенным ценностям, напротив, увеличился на 27,02 %. Дебиторская задолженность, которая свидетельствует о повышении операционных рисков компании, и денежные средства тоже увеличились, на 7,23 % и 11,12 % соответственно. Прочие оборотные активы остались почти неизменными, в 2019 году они сократились на 0,03 %.

2.3 Анализ внешней среды ПАО «Ростелеком»

Анализ внешней среды проводится с помощью PEST-анализа и анализа «5 сил Майкла Портера». При этом PEST-анализ в структуре внешней среды выделяет макросреду и микросреду.

Для проведения анализа PEST ПАО «Ростелеком» необходимо определить политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на организацию извне. Кроме того, каждый фактор должен оцениваться по пятибалльной шкале: 5-сильное влияние, 4-среднее влияние, 3-влияние ниже среднего, 2-слабое влияние, 1-очень слабое влияние и 0-нет влияния фактора на организацию. Для этого составим матрицу PEST-анализа.

Таблица 6 – Матрица PEST – анализ

Фактор PEST –анализа	Оценка	Фактор PEST –анализа	Оценка
1	2	3	4
Политика	P(0,34)	Экономика	E(0,24)
1. Возможность приватизации предприятия или его частей	4	1. Динамика курсов валют;	4
2. Подверженность решений руководителя предприятия мнению более высокого руководства	5	2. Дефицит оборотных средств ПАО «Ростелеком»;	3
3. Администрации района;	4	3. Нет явных перспектив развития российской экономики;	2
4. Несовершенство государственной политики в области инвестирования;	3	4. Опасность экономической нестабильности;	3
5. Поддержка правительством конкурентов;	4	5. Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций;	2
Социум	S(0,23)	Технология	T(0,19)
1. Повышение доходов населения;	4	1. Широкое распространение средств автоматизации;	4
2. Узкий региональный рынок труда. На рынке нет специалистов с необходимой квалификацией;	3	2. Возможность разработки новых технологий, которые могут коренным образом изменить производство;	3
3. Отток квалифицированных специалистов в крупные города;	5	3. Наличие незагруженных технологически эффективных мощностей;	4

Посчитаем суммарное воздействие факторов внешнего окружения с учетом веса:

$$1. P=20*0,34=6,8$$

$$2. E=14*0,24=3,36$$

3. $S=12*0,23=2,76$

4. $T=11*0,19=2,09$

Исследования показывают, что технологические факторы способствуют развитию бизнеса российских компаний. Самая большая угроза для Ростелекома заключается в политических факторах.

В рамках анализа PEST политические факторы должны быть изучены в первую очередь, так как центральное правительство регулирует механизм денежного обращения и другие вопросы, связанные с получением необходимых ресурсов. Анализ экономических факторов позволит нам понять механизм, с помощью которого государство распределяет основные экономические ресурсы. Социальные факторы связаны с формированием потребительских предпочтений и возможного спроса. Технологические факторы также очень важны, так как существует риск рыночных потерь в случае быстрых технологических изменений. Поэтому современному бизнесу необходима широкая информированность о развитии науки и технологий.

В условиях рынка телекоммуникации основная конкурентная борьба идет в области услуг проводного и беспроводного интернет.

SWOT-анализ связан с определением сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ПАО «Ростелеком».

Таблица 7 - SWOT-анализ ПАО «Ростелеком»

Сильные стороны	Слабые стороны
финансовая устойчивость;	объем прибыли ниже плановых показателей;
высокий уровень инвестиции и текущих затрат, связанных с реализацией национальных программ;	несовершенная биллинговая система;
возможность применения различных технологий для организации доступа к услуге;	качество услуг на среднем уровне;
существующая кабельная инфраструктура;	недостаточная мотивация технического персонала;

Сильные стороны	Слабые стороны
возможность горизонтальной дифференциации ресурсов; обмен опытом и технологиями;	утечка высококвалифицированных кадров технических служб;
высокая квалификация сотрудников центров продаж;	низкая маневренность в области инвестирования Маркетинг;
четкое разделение функций и полномочий;	слабость служб технической поддержки клиентов;
высокий уровень сервисной поддержки в офисах продаж и call-центрах;	слабая активность по информированию о тарифах и предложениях;
наличие известных брендов.	государственное регулирование тарифов.
Возможности	Угрозы
расширение ассортимента;	снижение спроса на услуги;
интеграция с поставщиками;	изменение предпочтений пользователей;
возможность обновления оборудования;	усиление конкуренции;
наличие государственной поддержки	отсутствие крупных инвесторов
завоевание новых сегментов покупателей;	снижение уровня жизни населения.

При пересечении разделов выделяем 4 поля: «СИВ» - сила и возможность, «СИУ» - сила и угрозы, «СЛВ» - слабость и возможность, «СЛУ» - слабость и угрозы.

В результате анализа можно спланировать следующие решения по каждому разделу (полю).

1) «СИВ». Принятие обновленной стратегии «Ростелеком» позволит в ближайшей перспективе развития предприятия сделать акцент на фиксированный бизнес (фиксированную связь, широкополосный доступ в Интернет по всей стране, интерактивного телевидения).

Необходимо подтвердить техническое превосходство крупнейшего провайдера России путем развертывания на отдельных выделенных площадках сетей бесплатного Wi-Fi, что всегда положительно оценивается населением, коммутирует идею высокотехнологичности и социальной ответственности.

Увеличить удовлетворенность потребителя путем создания инфраструктуры, ориентированной на клиента и открытой для обратной связи (многоканальность, персонализация, принцип «одного окна»,

проактивность).

2) «СИУ». Принятие неотложных мер по тесному продуктивному взаимодействию технического и коммерческого блока предприятия.

Сильное медийное давление со стороны провайдеров - конкурентов и относительно низкое знание населением возможностей «Ростелеком» (подключение по технологиям FTТх и G-PON) возможно устранить проведением рекламной кампании.

3) «СИБ». Формирование сильной группы топ-менеджеров для реализации обновленной стратегии предприятия в части развития мобильного бизнеса, для создания реальной силы в борьбе с «большой тройкой» мобильных операторов России.

Остановить отток абонентов фиксированной связи путем формирования тарифов с минимально возможной абонентской платой и умеренно завышенной минуты разговора (связь надежная, резервная, доступная всегда).

Формирование безлимитных тарифов для соединения с городскими и мобильными телефонами (долгие и условно бесплатные звонки с городского телефона на сотовые в домашней обстановке в вечернее время).

Удержание на среднем уровне тарифов интернет по «старым» технологиям, не вызывая излишне негативных эмоций у абонентов и во избежание оттока.

Формирование новых «пакетных предложений» с явными преимуществами по цене и возможностям.

Фокусироваться при продвижении интернет подключений на высокоскоростные тарифные планы (не ниже 100 Мбит/с).

Рассмотреть возможность внедрения и продвижения дополнительных сервисов.

4) «СЛУ». Снижение позиций в лидерстве на рынке телекоммуникационных услуг для государственных организаций.

Появление сильных конкурентов в сегменте В2G на рынке интернет-

услуг объясняется снижением контрактных цен и гарантиями качества.

Конкурентное использование «агрессивных» тарифных планов в сегменте B2C.

Активная работа конкурентов с застройщиками коммерческой недвижимости.

Данные SWOT-анализа показывают, что ПАО «Ростелеком» в настоящее время занимает достаточно стабильную позицию на рынке телекоммуникационных услуг. Компания имеет в своем арсенале комплекс государственных лицензий, которые дают право на ведение бизнеса и предоставляют широкий спектр услуг во всех федеральных округах Российской Федерации.

Основным преимуществом ПАО «Ростелеком» как инвестиционного объекта является его монопольное положение на рынке телекоммуникационных услуг в России. Однако основной бизнес ПАО «Ростелеком» - междугородние и международные звонки не интересны. Цены на эти услуги уже резко упали и будут продолжать падать. Новые технологии и наличие серьезных конкурентов заставят ПАО «Ростелеком» еще больше снизить цены, потеряв долю рынка.

Поэтому ПАО «Ростелеком» необходимо совершить качественный скачок, чтобы сосредоточиться на внутренней и внешней среде компании, с целью полного изучения и удовлетворения потребностей клиентов. Это можно сделать, введя новый тарифный план.

2.4 Оценка конкурентоспособности и анализ конкурентной стратегии ПАО «Ростелеком»

Для оценки конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» проведен сравнительный анализ по методу «4Р». Метод «4Р» - это сравнительный анализ данной компании и конкурирующих компаний по четырем факторам: продукт, цена, каналы сбыта, продвижение на рынке..

Предприятия-конкуренты:

- 1) Интернет-провайдер «Телевокс» предоставляет доступ к услуге

«Интернет» и «Телевидение» на территории города Благовещенска с 2008 года. Основными конкурентными преимуществами провайдера являются: бесплатный пакет телеканалов, удобные способы оплаты, оперативная техподдержка, бесплатное подключение в удобное время, возможность воспользоваться услугой обещанного платежа. Все это позволяет предоставлять связь потребителям на самом высоком и качественном уровне.⁶

2) Компания «Терион» динамично развивающаяся компания на рынке услуг города Белогорска и Благовещенска, основным направлением нашей деятельности является предоставление качественного, высокоскоростного доступа в Интернет посредством использования собственной волоконно-оптической сети.⁷

Таблица 8 – Сравнительная оценка конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» и конкурентов по фактору «Продукт»

Характеристика продукта	«Ростелеком»	«Терион»	«Телевокс»
- ассортимент	5	4	5
- качество обслуживания	5	4	5
- качество услуг	4	4	5
- сопутствующие товары	5	4	5
Сумма баллов	19	16	20

Как показывают данные сравнительной оценки конкурентоспособности по фактору «Продукт», «Телевокс» имеет явное преимущество перед конкурентами во всех отношениях, поскольку имеет достаточно широкий спектр услуг, показывает высокое качество услуг. «Терион» имеет низкий рейтинг качества обслуживания перед Ростелекомом, а ассортимент хуже, чем у конкурентов. В ПАО «Ростелеком» регулярно возникают ситуации, когда консультанты дают неверную информацию по поводу характеристик услуги, что приводит к негативу покупателей.

⁶Интернет-провайдер "Телевокс" [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://televox.online/internet.html>

⁷ Интернет-провайдер "Терион" [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://therion28.ru/>

Таблица 9 – Сравнительная оценка конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» и конкурентов по фактору «Цена»

Характеристика цены	«Ростелеком»	«Терион»	«Телевокс»
- уровень цены	4	3	5
- скидки с цены	4	4	5
- условия и порядок расчета	5	5	5
- возможность оплаты через интернет	5	5	5
Сумма баллов	18	17	20

Сравнительная оценка конкурентоспособности интернет-провайдеров в области ценовой политики показывает, что «Телевокс» также имеет неоспоримое преимущество перед конкурентами по общему количеству баллов. «Ростелеком» имеет преимущество перед «Терион», поскольку уровень цен ниже, а «Терион» формирует отдельные цены на интернет-услуги и отдельные для телевидения, в отличие от своих конкурентов.

Таблица 10 – Сравнительная оценка конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» и конкурентов по фактору «Регион и каналы сбыта»

Характеристика каналов сбыта	«Ростелеком»	«Терион»	«Телевокс»
- степень охвата рынка	5	4	3
- число пользователей	4	4	4
- виды распределения услуг	5	5	5
- охват регионов	5	3	2
Сумма баллов	19	16	14

Согласно таблице, «Ростелеком» имеет преимущество перед конкурентами по всем параметрам, так как является крупнейшим интернет-провайдером, остальные интернет-провайдеры расположены только в Амурской области. «Терион» отстает по всем характеристикам.

Таблица 11 – Сравнительная оценка конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» и конкурентов по фактору «Продвижение на рынке»

Характеристика продвижения на рынке	«Ростелеком»	«Терион»	«Телевокс»
- PR	5	3	5
- реклама	5	2	5
- стимулирование продаж	5	5	4
- торговый персонал	5	4	5
Сумма баллов	20	17	19

Результат сравнительной оценки конкурентоспособности компаний по фактору «Продвижение на рынке» показал, что «Терион» обладает низкой рекламной активностью. Ростелеком имеет самые высокие оценки во всех аспектах, поскольку они используют рекламу на телевидении, в Интернете, на баннерах, участвуют в выставках и являются спонсорами крупных мероприятий в городе.

Таблица 12 - Общая сумма баллов сравнительной оценки конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» и конкурентов

Характеристика факторов	«Ростелеком»	«Терион»	«Телевокс»
- «Продукт»	19	16	20
- «Цена»	18	17	20
- «Регион и каналы сбыта»	19	16	17
- «Продвижение на рынке»	19	16	14
Сумма баллов	75	65	71

Исходя из таблицы 12, можно сделать вывод о том, что большую конкуренцию ПАО «Ростелеком» составляет интернет-провайдер «Телевокс». «Терион» находится в самом невыгодном положении, т.к. имеет достаточно небольшой выбор пакетов услуг, а также высокие цены.

Интерпретация полученных данных отражена в многоугольнике конкурентоспособности, в котором графически представлено расхождение

позиции ПАО «Ростелеком» по отношению к его основным конкурентам.

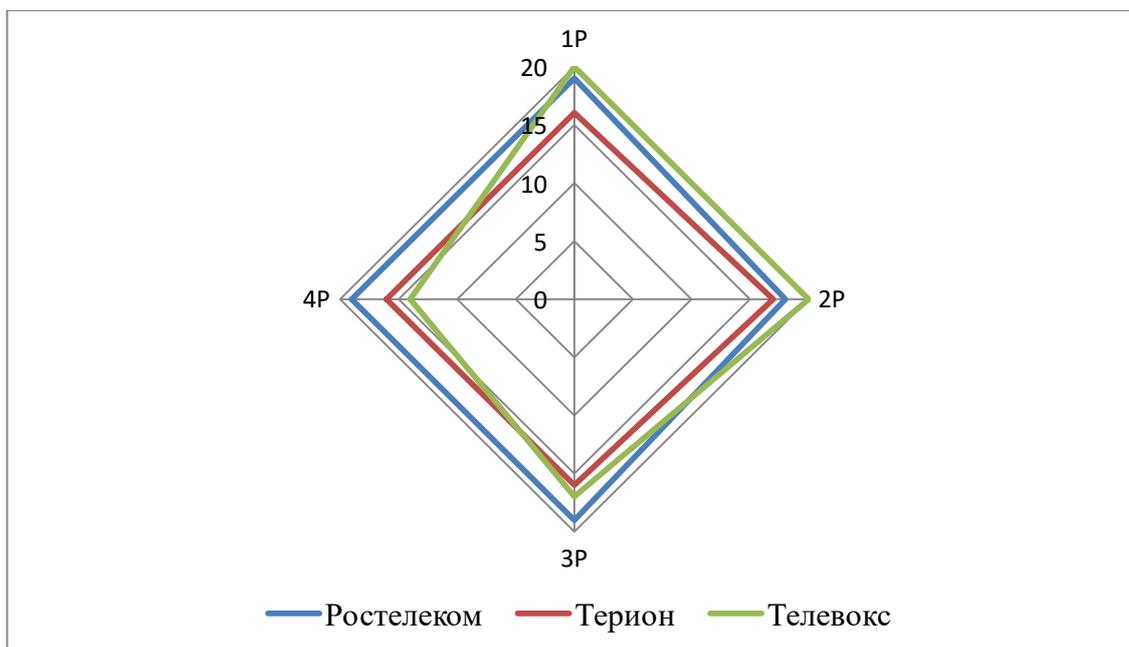


Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности

Результат сравнительной оценки конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» и конкурентов методом «4Р» выявил, что по общей сумме баллов в рейтинге конкурентоспособности «Ростелеком» находится на одном уровне с «Телевокс», но находится в более выгодном положении, чем «Терион».

Наиболее эффективной и точной для применения оценки конкурентоспособности предприятия в отрасли связи является теория 5 сил Портера.

Рассмотрим первую силу - конкуренция в отрасли.

Количество компаний, находящихся в г. Благовещенск и работающих в отрасли по всем видам услуг телекоммуникации порядка 20. К ним относятся: «Телевокс», «СатКом», «МТС», «Терион», «Теледайн Системс Лимитед», «ТрансТелеКом», «МегаФон», «АмурСвязьСервис», «Городок», «Yota», «Спутник Телеком Восток», «Интегра», «Энфорта» и др.

Конкуренция между компаниями сосредоточена в основном сфере интернет услуг.

Общий объем рынка основных телекоммуникационных услуг в сегменте В2С (население) составляет в 2018 г.- 891 млрд. руб., в сегменте В2В (малый и средний бизнес) - 199, 6 млрд. руб., в сегменте В2G (госсектор- 45 млрд. руб.)

Различия в комплексе предоставляемых услуг, выпуск новинок на рынке телекоммуникации. Безусловно, конкуренция в данной отрасли предельно большая.

Рассмотрим вторую силу - угроза прихода новых конкурентов.

Рынок приносит большую прибыль, тем самым привлекая новых игроков. Они существенным образом могут снижать показатели прибыли, а, следовательно, необходимы действия для фирм отрасли в блокировании новых игроков.

В качестве барьеров в данную отрасль выступают:

Уставной капитал (ПАО «Ростелеком» - 7 965 224 руб.);

Лицензия;

Бренд (Затраты на Ребрендинг «Ростелеком» - 762 млн. руб);

Преимущества в себестоимости;

Новички не обладают развитой кабельной инфраструктурой.

Попасть на рынок телекоммуникации довольно сложно, также довольно сложно развитие и достижение высоких показателей прибыли компаниям новичкам.

Рассмотрим третью силу - угроза замены товара и услуги.

В сфере услуг телекоммуникации отсутствуют товары - заменители, следовательно, операторы связи могут назначать цены на товары и услуги только в рамках разрешенных, согласованных тарифов Министерства.

Рассмотрим четвертую силу - зависимость от потребителей.

Потребителем услуг связи является каждый из нас, объем покупок услуг очень велик, следовательно, власть потребителей невелика.

В свободном доступе имеется информация о тарифах, о затратах и о самой компании открыта, тарифы примерно равны, следовательно,

потребитель не может повлиять на снижении цены.

На рынке услуг связи существует несколько видов привлечения клиентов:

- 1) собственная дистрибьютерная сеть (центры продаж);
- 2) агентская (юр. лица, физ. лица);
- 3) партнерская («Связной», салоны сотовой связи) .

На рынке телекоммуникации данные виды, являются поставщиками клиентов.

Рассмотрим пятую силу - зависимость от поставщиков.

Сторонние поставщики не имеют значительной власти, так как у компаний, работающих на данном рынке широкая сеть собственных центров продаж.

Проанализировав конкуренцию на рынке услуг связи, на основе теории М. Портера выявлено, что конкуренция довольно большая.

Для повышения конкурентоспособности необходимо анализировать факторы, оказывающие силу на организацию, стараться их избежать или наоборот, использовать для своей деятельности.

ПАО «Ростелеком» для своих нужд выполняет проектные, изыскательные и строительные работы, связанные с сооружением, реконструкцией объектов жилья, соцкультбыта, жилых помещений, гаражей, транспортных коммуникаций и иных объектов, относящихся к инфраструктуре.

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

- 1) научно-техническое превосходство магистральных и региональных сетей;
- 2) дифференцированные услуги;
- 3) модификация корпоративной и организационной культуры;

4) повышение эффективности (оптимизация капитальных затрат с фокусом на рентабельность инвестиций, повышение производительности труда).

Научно-техническое превосходство заключается в том, что сейчас широкое распространение получают технологии FTTH, которые имеют скорость доступа в интернет до 1Гбит/сек. Данная технология пришла на замену устаревшей технологии DSL, однако в отдаленных регионах от центра, она до сих пор имеет место, поэтому для компании является стратегическим направлением избавиться от старых сетей и предоставлять абонентам услуги по новой технологии.

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

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

Несмотря на то, что ПАО «Ростелеком» сумело завоевать довольно большое число постоянных клиентов, ей необходимо осуществление стратегии развития продукта, нацеленной на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции на рынке.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

3.1 Обоснование и выбор стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком»

Исходя из баланса предприятия (Приложение Б) видно, что в 2017-2018 гг. происходит снижение выручки, в 2019 г. выручка возросла, но не достигла результатов 2016 г. Следовательно, можно сделать вывод о том, что на снижение выручки повлиял низкий спрос на тарифы ПАО «Ростелеком».

Так как у Ростелеком уже устоявшаяся клиентская база, целесообразно остаться на старом рынке, но производить новый продукт, так как поступают жалобы от клиентов на качество предоставляемых услуг. Исходя из этого, целесообразно внедрить стратегию развития продукта.

Для выявления необходимости внедрения стратегии развития продукта воспользуемся методом экспертных оценок.

Метод экспертной оценки - это процедура, при которой эксперты заполняют анкету, в которой их просят оценить факторы, влияющие на проблему. Самый важный ранг равен 1. Затем рассчитывается коэффициент соответствия, на основании которого можно оценить степень согласия экспертных мнений.

Проведём ранжирование причин, определяющих снижение спроса на тарифы ПАО «Ростелеком». В качестве экспертов выступят сотрудники маркетингового отдела. Результаты представим в таблице 13, там же рассчитаем сумму рангов по каждой причине.

Таблица 13 - Экспертные оценки

Факторы	Эксперты				Сумма рангов	Отклонение, d	d ²
	1	2	3	4			
x ₁ – Высокие материальные затраты	2	1	3	3	9	-3	9
x ₂ – Узкий ассортимент предлагаемых услуг	1	3	1	1	6	-6	36

Продолжение таблицы 13

Факторы	Эксперты				Сумма рангов	Отклонение, d	d ²
	1	2	3	4			
x ₃ – Недостаточный уровень квалификации сотрудников	5	4	5	4	18	6	36
x ₄ – Недостаточное внимание качеству услуг	3	2	4	2	11	-1	1
x ₅ – Высокая конкуренция	4	5	2	5	16	4	16
Σ	15	15	15	15	60		98

$$\text{Где } d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum x_i}{n} = \sum x_{ij} - 12 \quad (1)$$

Проверка правильности составления матрицы на основе исчисления контрольной суммы:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+5)5}{2} = 15$$

Сумма по столбцам матрицы равны между собой и контрольной суммы, значит, матрица составлена правильно.

Коэффициент конкордации определяется по формуле:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2)$$

где S - сумма квадратов отклонений суммы рангов каждого объекта экспертизы от среднего арифметического рангов;

m - число экспертов;

n - число критериев.

$$W = \frac{12 \cdot 98}{4^2(5^3 - 5)} = 0,613$$

Полученное значение коэффициента больше 0,4 и составляет 0,613. Можно сделать вывод о том, что мнения экспертов были согласованы на 61,3%. По мнению экспертов, наиболее важной причиной низкого спроса является узкий ассортимент предлагаемых услуг, поскольку, сумма рангов по ней наименьшая и равна 6.

Для более точного определения необходимости внедрения стратегии развития продукта воспользуемся методом анкетирования.

По результатам анкетирования (пример анкеты в приложении В) было выявлено, что:

- большинству респондентов, при выборе интернет-провайдера важны скорость интернета (80%) и цена (60%);
- для большинства опрошенных (50%) при оплате интернет-услуг приемлемой является цена в 300-500 рублей;
- большинство респондентов (45%) не пользуется дополнительными интернет-услугами из-за того, что это дорого.
- большинство респондентов (55%) не довольны работой интернет-провайдера «Ростелеком», одной из причин является низкая скорость интернета.

Стратегия развития продукта направлена на увеличение продаж за счет разработки улучшенных продуктов, ориентированных на рынки, на которых работает компания. Существует несколько возможностей:

1) Добавление функций: увеличить количество функций продукта и тем самым расширить рынок. Например, повысить универсальность за счет новых функций.

2) Расширение ассортимента продукции: разработка новых моделей или вариантов услуг с разным уровнем качества. Например, выпустить новые пакеты услуг.

3) Обновление однородной группы товаров: чтобы восстановить конкурентоспособность устаревших товаров, заменив их товарами, которые улучшены функционально или технологически. Например, ввести новое поколение более мощных роутеров, улучшить эстетические свойства товара.

4) Улучшение качества: улучшить выполнение услугой своих функций как набора свойств. Например, определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей, установить четкие нормы

качества по каждому свойству, реализовать программу полного контроля качества.

5) Рационализация продуктовой линии: модификация продуктовой линии для сокращения производственных или маркетинговых затрат. Например, стандартизация ассортимента товаров, не производство вторичных или низкорентабельных товаров, изменение концепции товаров.

Стратегия развития продукта пойдет на пользу ПАО «Ростелеком»: компанией чаще станут интересоваться, появятся новые заказчики, заметно увеличиться объем продаж.

3.2 Разработка стратегического плана ПАО «Ростелеком»

Для повышения спроса на тарифы ПАО «Ростелеком» и увеличения выручки, необходимо разработать новый тарифный план «Тариф-конструктор», который подразумевает выбор опций тарифного плана самим клиентом.

По итогам работы выделим основные мероприятия по созданию нового тарифного плана ПАО «Ростелеком»:

- создание креативной группы по разработке нового тарифного плана;
- определение оптимальной концепции развития продукта;
- создание формулы продукта;
- комплексное тестирование продукта;
- реализация стратегии.

В таблице 13 представлен план реализации стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком».

Таблица 13 – План реализации стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком»

Этапы	Мероприятия	Цели	Период	Исполнитель	Расходы, руб
1	2	3	4	5	6
Создание креативной группы по разработке нового тарифного плана	Набор специалистов для креативной группы ПАО «Ростелеком»	Нанять специалистов для разработки и внедрения нового тарифного плана	Сентябрь 2020 – Октябрь 2020	Отдел кадров	50 000
Определение оптимальной концепции нового тарифного плана	Генерация идей на нескольких уровнях: мозговой штурм с экспертами, креативные групповые дискуссии и глубинные интервью	Выявление сильных и слабых сторон компании/ее товара, возможностей рынка и угроз	Октябрь 2020 – Ноябрь 2020	Отдел аналитики	80 000
Создание формулы тарифного плана	Тестируется услуга и отношение потребителей к ней, сильные и слабые стороны, на которые реагируют потребители	Количественные тесты практикуются для опровержения либо подтверждения гипотез, возникающих в результате качественных исследований. Количественная оценка позволяет выбрать из нескольких формул продукта наиболее оптимальную	Ноябрь 2020 – Декабрь 2020	Инженерный отдел	100 000
Комплексное тестирование тарифного плана	Финальный тест перед выводением продукта на рынок, что поможет фирме принять окончательное решение о необходимости развития и введения нового товара на рынок или отказе от вывода.	Определение будущей доли рынка, которую новый продукт займет через определенное время.	Декабрь 2020 – Январь 2021	Аналитический отдел	80 000

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6
Внедрение тарифного плана	Выбор организационной структуры и систем управления	Обеспечение внутреннего лидерства, необходимого для продвижения стратегии и контроля над ее реализацией	Март 2021 – апрель 2021	Директор	60 000
Итого					370 000

В результате предложенных мероприятий по повышению спроса на услуги и увеличению выручки ПАО «Ростелеком» будут созданы условия для создания нового тарифного плана. Затраты на заработную плату сотрудников составят 370 000.

Итак, описав основные элементы разрабатываемой стратегии развития продукта, оценим социально-экономический эффект от ее внедрения

3.3 Экономическое обоснование стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком»

Для реализации стратегии необходимо разработать проект создания нового тарифного плана и создать новый отдел на предприятии.

Основные фонды, их стоимость и наличие представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Стоимость основных производственных фондов

Вид и наименование основных фондов	Предприятие производитель	1 год			2 год			3 год		
		Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Персональный компьютер	Lenovo	3	32300	96900	3	32300	96900	4	32300	129200
Стол	Лайт-2	4	6000	24000	4	6000	24000	5	6000	30000
МФУ	Samsung	2	12450	24900	2	12450	24900	2	12450	24900
Автомобиль (грузовой)	Lada Largus	1	300000	300000	1	300000	300000	1	300000	300000

Продолжение таблицы 14

Вид и наименование основных фондов	Предприятие производитель	1 год			2 год			3 год		
		Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Набор инструментов для электромонтажных работ	НЭУ-М	2	9400	18800	2	9400	18800	2	9400	18800
Прибор диагностики систем	Lenovo	1	25000	25000	1	25000	25000	1	25000	25000
Итого			385150	489600		385150	489600		385150	527900

На третьем году реализации стратегии появляется потребность в четвертом компьютере и пятом столе, что обусловлено наймом нового сотрудника – системного администратора.

Определим потребность в оборотных фондах. Наименования и количество товаров представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Оборотные фонды

Вид и наименование оборотных фондов	Предприятие производитель	1 год			2 год			3 год		
		Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Бумага А4, коробка	SvetoCopy	3	1600	4800	3	1600	4800	3	1600	4800
Ручка шариковая	ErichKrause	100	10	1000	100	10	1000	100	10	1000
Кабель, м	Ростелеком	3000	115	345000	3000	115	345000	3000	115	345000
Приставка	Ростелеком	800	2000	1600000	800	2000	1600000	800	2000	1600000
Краска для принтера, шт	Cactus	15	170	2550	15	170	2550	15	170	2550
Рекламные буклеты	SmartRegion	1000	2	2000	1500	2	3000	1500	2	3000
Итого			3897	1955350		3897	1956350		3897	1956350

Из таблицы видно, что закупка оборотных фондов идет на 3 года, с возможностью дозакупки, следовательно цена остается первоначальной.

Начисления на заработную плату рассчитывались, исходя из текущей ставки 30 % (пенсионные отчисления с доходов меньше 1 млн 150 тыс. руб. удерживаются в размере 22%, взносы на медицинское страхование взимаются в размере 5,1%, взносы на социальное страхование на случай временной нетрудоспособности, материнства перечисляются с доходов менее 865 тыс. руб. в размере 2,9%).

Произведем калькуляцию себестоимости нового тарифного плана. Электроэнергия необходима функционирования отдела в целом. Затраты и начисления за заработную плату растут согласно коэффициенту роста цен. Амортизация рассчитывается как 20 % от стоимости основных фондов, не включая здания и сооружения. Кабель необходим для проведения интернета и телевидения в квартире. Затраты на маркетинговые расходы включают в себе рекламу на брошюрах, билбордах, скроллерах и т.д.

Таблица 16 – Калькуляция себестоимости

Показатели	2020 при объеме		2021 при объеме		2022 при объеме	
	На единицу	Всего	На единицу	Всего	На единицу	всего
Э/энергия на обслуживание техники	2,052	3078	2,052	3170,34	2,052	3293,46
Начисления на з/п	177,955	266932,5	298,093 5	460554,41 3	255,04144 9	409341,52 5
Затраты на з/п	593,183 3	889775	593,183 3	916468,25	850,13816 2	1364471,7 5
Амортизационные отчисления	65,28	97920	63,3786 4	97920	65,781931 5	105580
Кабель	230	345000	223,301	345000	214,95327 1	345000
Маркетинговые расходы	7,7	11550	7,47572 8	11550	7,1962616 8	11550
Итого	1076,17	1614255, 5	1187,48 4	1834663	1395,1630 7	2239236,7 4

Таким образом, себестоимость тарифа в 2020 году составит 1076,17 рублей, в 2021 – 1187,484 рублей, а в 2022 – 1395,16307 рублей.

Расчёт показателей эффективности проекта на основании проведённых расчётов представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет эффективности проекта ПАО «Ростелеком»

Показатели	2020	2021	2022
ПРИТОК			
1. Общие поступления	1950000	2068755	2232555
2. Ликвидационная стоимость	0	0	0
3. Итого приток	1950000	2068755	2232555
ОТТОК			
4. Инвестиции в проект	912123,9	0	0
5. Функционально-административные издержки	1137252	1736743	2133657
6. Финансовые издержки	38142	25428	12714
7. Платежи в бюджет (налоги)	94186,68	50079,36	-4654,98
8. Итого отток	2181704	1812250	2141716
9 Чистый денежный поток	-231704	256504,6	90839,24
10. Кумулятивный чистый денежный поток	-3895290	-210436	115639,7
11. Ставка (норма) дисконта, доли	0,9	0,3	0,075
12. Коэффициент дисконтирования	11,5415	3,824005	0,930233
13. Дисконтированный денежный поток	-236896	246509,2	84501,62
14. Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-3919836	-254811	94114,35

Так как при данном значении нормы дисконта (0,075) значение NPV > 0, то стратегия является выгодной, и может быть принята.

В таблице 18 представлен прогноз продаж тарифа-конструктора.

Таблица 18 – Прогноз продаж

Наименование продукции	Показатели	2020 год	2021 год	2022 год
Тариф-конструктор	Объем продаж в натуральном выражении	1500	1545	1605
	Цена 1 единицы	1300	1339	1391
	Выручка от реализации	1950000	2068755	2232555
Итого общие поступления		1950000	2068755	2232555

Исходя из прогноза, делаем вывод что объем продаж увеличивается с каждым годом, соответственно и выручка от реализации данной стратегии будет увеличиваться.

Определим IRR графически на рисунке 6

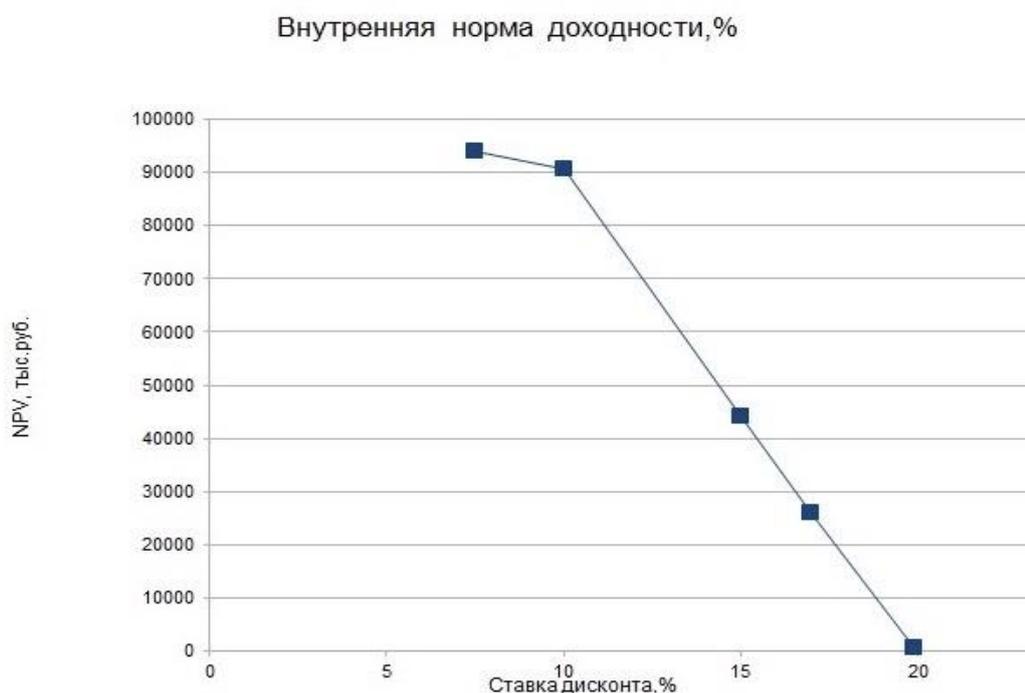


Рисунок 6 – Внутренняя норма доходности (IRR)

Оценим какой из факторов реализации будет наиболее сильно влиять на NPV. Чувствительность проекта создания нового тарифного плана представим в таблице 19.

Таблица 19 – Чувствительность проекта создания нового тарифного плана

Показатель	Значение NPV		
	90 %	100 %	110 %
Изменение фактора			
Цена реализации, руб.	-338398	115040,4	568478,4
Стоимость материалов, руб.	181668,5	115040,4	48412,24
Стоимость оборудования, руб.	135966,4	115040,4	94114,35
Объем производства	-616879	115040,4	908844,3
Объем выпуска, при изменении цены реализации, руб	90622,6	115040,4	48770,55

В наибольшей степени влияние на значение чистого дисконтированного дохода оказывают два фактора, такие как цена реализации в рублях и объем производства.

Представим в таблице 19 показатели эффективности проекта.

Таблица 20 – Показатели эффективности стратегии

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток)	94114,35
Период окупаемости (DPB)	2,207996
Внутренняя норма прибыльности (IRR)	19,9
Рентабельность проекта (SRR)	0,103182

Стратегию следует принять, так как значение NPV больше нуля. Период окупаемости равен 2,2, что означает, что инвестиции окупятся через 2 года и 2 месяца.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе изложены теоретические основы разработки стратегии развития продукта организации, а именно определена значимость стратегии, ее сущность и понятие, особенности и методика разработки стратегии. Можно выделить следующие причины предпочтения этого стратегического варианта: он позволяет компании улучшить свои конкурентные позиции за счет привлечения новых клиентов, продлевает жизненный цикл продукта; получит пользу от профессиональных навыков в таких областях, как исследования и разработки; помогает компании реагировать на новые потребности рынка или сталкиваться с потенциальными заменителями, часто необходимыми только для выживания организации; используется для улучшения дифференциации продукции; разработка новых продуктов играет важную роль в определении прибыльности на последних этапах ее жизненного цикла; дает положительные побочные эффекты с точки зрения производственного процесса (например, лучший контроль качества, более быстрые поставки, более низкие производственные затраты); важно для продуктов с коротким жизненным циклом, если нужен постоянный рост.

Во второй главе проведен анализ внутренней среды, анализ внешней среды организации, а также проведен анализ конкурентоспособности ПАО «Ростелеком».

Исходя из матрицы БКГ, сделаны следующие выводы:

- стабильную прибыль компании приносит услуга «Интернет»;
- если рассматривать рынок облачных технологий, то можно отметить, что отрасль развивается достаточно быстрыми темпами, но доля компании на рынке предоставления услуг недостаточно высока. Поэтому необходимо осуществлять инвестиции в разработку новых технологий и поддерживать услугу на прежнем уровне;
- у услуг телефонной связи и проводного радиовещания темпы

роста достаточно низкие, а относительная доля рынка высокая. Следует применять стратегию сохранения рыночной доли;

В рамках анализа PEST политические факторы должны быть изучены в первую очередь, так как центральное правительство регулирует механизм денежного обращения и другие вопросы, связанные с получением необходимых ресурсов. Анализ экономических факторов позволит нам понять механизм, с помощью которого государство распределяет основные экономические ресурсы. Социальные факторы связаны с формированием потребительских предпочтений и возможного спроса. Технологические факторы также очень важны, так как существует риск рыночных потерь в случае быстрых технологических изменений. Поэтому современному бизнесу необходима широкая информированность о развитии науки и технологий.

Проанализировав конкуренцию на рынке услуг связи, на основе теории М. Портера выявлено, что конкуренция довольно большая.

Для повышения конкурентоспособности необходимо анализировать факторы, оказывающие силу на организацию, стараться их избежать или наоборот, использовать для своей деятельности.

В третьей главе определена необходимость внедрения стратегии развития продукта ПАО «Ростелеком», разработан стратегический план предприятия, а также проведено экономическое обоснование разрабатываемой стратегии.

Для выявления основной причины снижения спроса на тарифы был проведен метод экспертных оценок. Полученное значение коэффициента больше 0,4 и составляет 0,613. Сделан вывод о том, что мнения экспертов были согласованы на 61,3 %. По мнению экспертов, наиболее важной причиной низкого спроса является слабая заинтересованность в расширении тарифного плана, поскольку, сумма рангов по ней наименьшая и равна 6.

Необходимость внедрения стратегии определена с помощью анкетирования. По результатам анкетирования было выявлено, что: большинству респондентов, при выборе интернет-провайдера важны

скорость интернета (80%) и цена (60%); для большинства опрошенных (50%) при оплате интернет-услуг приемлемой является цена в 300-500 рублей; большинство респондентов (45%) не пользуется дополнительными интернет-услугами из-за того, что это дорого. большинство респондентов (55%) не довольны работой интернет-провайдера «Ростелеком», одной из причин является низкая скорость интернета.

Произведен расчет себестоимости нового тарифного плана. Себестоимость тарифа в 2020 году составит 1076,17 рублей, в 2021 – 1187,484 рублей, а в 2022 – 1395,16307 рублей.

В наибольшей степени влияние на значение чистого дисконтированного дохода оказывают два фактора, такие как цена реализации в рублях и объем производства. Так как при данном значении нормы дисконта (0,075) значение $NPV > 0$, то стратегия является выгодной, и может быть принята.

Стратегию следует принять, так как значение NPV больше нуля. Период окупаемости равен 2,2, что означает, что инвестиции окупятся через 2 года и 2 месяца.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абчук, В.А. Менеджмент. В 2-х частях. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Абчук, С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко – М.: Юрайт, 2020. – 239 с.
- 2 Авилова, В.В. Тенденции цифровизации производственных и деловых процессов на промышленных предприятиях // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. - № 4
- 3 Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 259 с
- 4 Алексеенко, А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. – 2017. - № 1. – С. 63-66.
- 5 Астафьева, Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. - № 5. – С. 59-62.
- 6 Бариленко, В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В.И. Бариленко. – М.: Юрайт, 2018. – 455 с.
- 7 Безносова, А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2020. - № 4. – С. 121 – 124.
- 8 Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 254 с.
- 9 Гапоненко, А. Л. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 398 с.
- 10 Голубков, Е.П. Методы принятия управленческих решений. В 2-х частях. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П.

Голубков. – М.: Юрайт, 2019. – 198 с.

11 Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2020. – 290 с.

12 Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для бакалавриата и магистратуры – 3-е изд. перер. и доп. / Т.И. Григорьева – М.: Юрайт, 2019. – 486 с.

13 Данько, Т. П. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. П. Данько. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 521 с.

14 Дементьева, А.Г. Корпоративное управление: учебник для бакалавриата и магистратуры / А.Г. Дементьева. – М.: Магистр, 2019. – 496 с.

15 Евстафьева, И. Ю. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева [и др.] ; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 337 с.

16 Зуб, А.Т. Антикризисное управление: учебник бакалавриата / А.Т. Зуб. – 2-е изд. перер. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 343 с.

17 Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с.

18 Карпова, С. В. Основы маркетинга : учебник для среднего профессионального образования / С. В. Карпова ; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 408 с.

19 Корягин, Н.Д. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Н.Д. Корягин. – М.: Юрайт, 2017. – 367 с.

20 Корягин, Н.Д. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Н.Д. Корягин. – М.: Юрайт, 2017. – 367 с.

21 Костров, А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное

пособие. - М.: Финансы и статистика, 2019.

22 Кузнецов, Ю.В. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 448 с.

23 Лимитовский, М. А. Корпоративный финансовый менеджмент : учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова ; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 990 с.

24 Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с.

25 Лычкина, Н. Н. Информационные системы управления производственной компанией : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. Н. Лычкиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с.

26 Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 527 с.

27 Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 361 с.

28 Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с.

29 Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник для вузов / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 413 с.

30 Носова, С.С. Стратегический менеджмент / С.С. Носова. – М.: Русайнс, 2018. – 176 с.

31 Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 336 с.

- 32 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максменко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2017. – 416 с.
- 33 Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус [и др.]. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 225 с.
- 34 Попов Е.В., Семячков К.А., Москаленко Ю.А. Сравнительная оценка цифрового потенциала предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. - № 3.
- 35 Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 207 с.
- 36 Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент : Учебное пособие / В.Н. Родионова. – М.: Риор, 2020. – 256 с.
- 37 Розанова, Н. М. Экономика для менеджеров. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 234 с.
- 38 Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 526 с.
- 39 Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 158 с.
- 40 Стрижакова Е.Н., Стрижаков Д.В. Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. - № 2.
- 41 Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с.
- 42 Третьякова, Е.П. Потенциалы организации и их исследование: новый взгляд // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. - № 5.

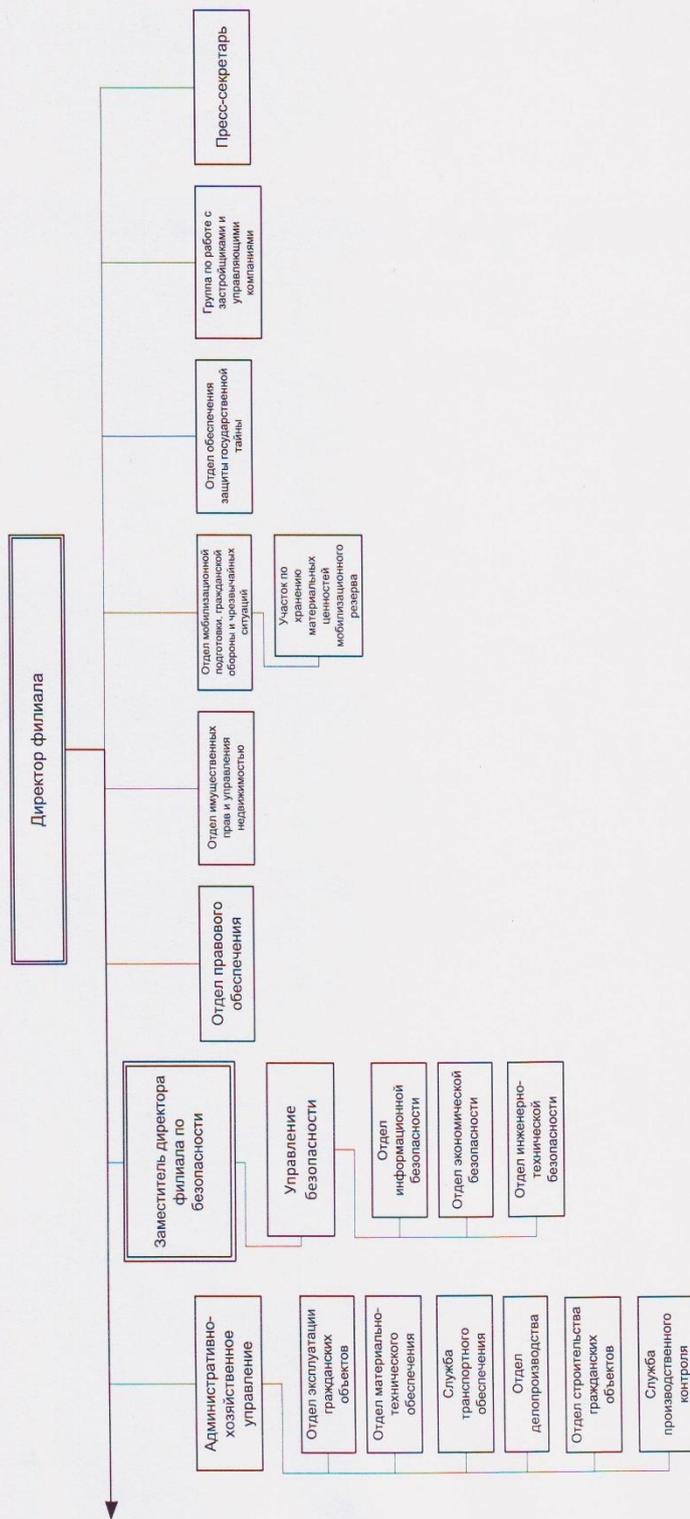
- 43 Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с.
- 44 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 468 с.
- 45 Халин, В. Г. Теория принятия решений в 2 т. Том 1 : учебник и практикум для вузов / В. Г. Халин [и др.] ; под редакцией В. Г. Халина. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 250 с.
- 46 Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие для вузов / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 221 с.
- 47 Чудновский, А.Д. Стратегический менеджмент в индустрии туризма / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, А.В. Кормишова. – М.: КноРус, 2018 – 256 с.
- 48 Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. – М.: КноРус, 2017. – 464 с.
- 49 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. СПб.: Питер, 2020. – 320 с.
- 50 Ямпольская, Д. О. Ценообразование : учебник для вузов / Д. О. Ямпольская. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 193 с.

Приложение А – Линейно-функциональная организационная структура

2

Организационная структура
Амурского филиала ПАО «Ростелеком»

Приложение № 2
УТВЕРЖДЕНО
Приказом ПАО «Ростелеком»
от «07» июля 2015 г. № 01/01/579-15



Приложение Б – Баланс предприятия

Баланс компании

Таблица Б.1 – Баланс компании за 2015-2019 годы

Показатели	На конец 2015 г., тыс. руб	На конец 2016 г., тыс. руб	На конец 2017 г., тыс. руб	На конец 2018 г., тыс. руб	На конец 2019 г., тыс. руб
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Основные средства	2 961 336	2 792 494	2 911 635	2724169	2 847 408
в том числе:					
основные средства в эксплуатации	2 950 412	2 760 652	2 694 643	2611920	2 754 407
капитальные вложения	10 924	31 841	216 992	112 249	93 002
Доходные вложения в материальные ценности	-	109 509	64 894	54 514	76 306
Прочие внеоборотные активы	1 448	32 180	31 064	30 623	26 147
в том числе:					
неисключительные права на использования результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации	1 301	6 146	5 257	3 850	4 139
дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	54	2	550	2 737	3 154
в том числе:					
покупатели и заказчики	-	-	550	1 737	2 142
авансы выданные	-	2	-	-	-
Прочее	93	26 031	25 257	24 036	18 854
Итого по разделу I	2 962 784	2 934 182	3 007 592	2809306	2 968 715
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	86 175	55 357	44 850	45 091	60 049
в том числе:					
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	86 025	55 357	40 185	23 739	51 327
готовая продукция и товары для перепродажи	150	-	4665	21 352	8 722

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.1

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

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6
Оценочные обязательства	87 640	42 088	56 122	88 062	68 478
Итого по разделу V	240 539	104 703	178 126	210 305	183 418
БАЛАНС	368 105	216 789	290 089	321 463	299 112
Выручка	1 567 999	1 653 008	1 621 767	1 552 902	1 610 819
в том числе от продажи услуг связи	1 511 524	1 543 259	1 468 331	1 405 724	1 510 592
Себестоимость продаж	1 488 610	1 386 054	1 417 293	1 354 323	1 438 721
в том числе услуг связи	164 791	1 355 392	1 347 191	1 298 482	876 098
Прибыль (убыток) от продаж	79 389	266 954	204 474	198 578	172 098
Прибыль (убыток) от продаж	110	266 954	204 473	198 578	134 044
Проценты к получению	37 376	97	60	643	14 685
Прочие доходы	20 380	50 682	27 055	27 686	28 852
в том числе: возмещение убытков, причинённых оказанием универсальных услуг связи	-34 598	19 592	10 180	-	7 083
Прочие расходы	167 678	-80 973	-126 533	-52 943	11 937
Прибыль (убыток) до налогообложения	304 823	236 760	105 056	173 964	227 572
Чистая прибыль (убыток)	304 823	236 760	105 055	173 964	227 572
Затраты на оказание услуг связи	95 624	95 012	87 674	85 825	92 258

Приложение В - Анкета