

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема «Организация _____ предпринимательской _____ деятельности
телекоммуникационной компании (на примере компании «Дом.ру», г.Пенза)»
(наименование темы)

Автор работы _____ Ю.А. Костромина _____
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
(номер, наименование)

Автор работы ВКР-02069059-38.03.02-121272з-2017 Группа МЕН 51з _____
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н. А.Е. Черников _____
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ к.э.н. А.Е. Черников _____
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ к.э.н. А.Е. Черников

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ к.э.н. А.Е. Черников

Нормоконтролер _____ к.э.н. А.Е. Черников

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Костроминой Юлии Александровны

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Организация предпринимательской деятельности телекоммуникационной компании (на примере компании «Дом.ру», г.Пенза)».

Первый раздел выпускной квалификационной работы посвящен изучению теоретических основ управления предпринимательской деятельностью организации. Рассматриваются проблемы оценки конкурентоспособности и стратегии обеспечения предпринимательской деятельности.

Второй раздел посвящен анализу конкурентного положения АО «Эр-Телеком», который позволил оценить предпринимательскую деятельность компании, а также тренды рынка, сегменты рынка, сегментацию потребителей.

Третья глава выпускной квалификационной работы направлена на разработку предложений по совершенствованию предпринимательской деятельности компании «Эр-Телеком». Выбирается и обосновывается базовая конкурентная стратегия, формируется комплекс маркетинга для усиления конкурентного положения, проводится оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ	6
1.1 Общее понимание и значение конкурентоспособности организации	6
1.2 Стратегии обеспечения эффективной предпринимательской деятельности организации	15
1.3 Методические основы оценки конкурентоспособности организации	18
2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ»	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОА «Эр-Телеком»	28
2.2 Анализ предпринимательской деятельности компании	37
2.3 Оценка рыночной ситуации: тренды рынка, сегменты рынка, сегментация потребителей	50
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕПДРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «ЭР-ТЕЛЕКОМ»	70
3.1 Выбор и обоснование базовой конкурентной стратегии	70
3.2 Формирование комплекса маркетинга для усиления конкурентного положения	72
3.3 Оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций	75
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время на большинстве товарных рынков мира присутствует огромное количество фирм. Между ними существует жесткая конкуренция. И реализация качественной, недорогой, конкурентоспособной продукции и услуг по сравнению с аналогами – главная задача любой фирмы. Каждая фирма стремится сделать все, чтобы ее продукция была конкурентоспособной.

На рынке товар определяет судьбу рыночной и всей хозяйственной политики предприятия-производителя. В силу этого обстоятельства вся совокупность мер, связанных с товаром, то есть его создание, производство и совершенствование, продвижение и реализация на рынках, сервис, а также снятие товара с производства, бесспорно, занимает центральное место во всей деятельности товаропроизводителя.

Предприятие не сможет добиться коммерческого успеха на рынке, удержать свои позиции и преимущества в конкурентной среде, если не определит для себя, что составляет его конкурентоспособность и не определит круг задач по повышению конкурентоспособности.

Выпуск конкурентоспособной продукции и ее реализация завершают кругооборот хозяйственных средств предприятия, что позволяет ему выполнять обязательства перед государственным бюджетом, банком по ссудам, рабочими и служащими, поставщиками и возмещать производственные затраты. Достижение конкурентоспособности своей продукции и увеличение объема ее реализации является важной задачей для каждого предприятия.

Данная тема исследования актуальна, так как успешность функционирования любой фирмы зависит, в конечном счете, от уровня конкурентоспособности продукции, предлагаемой потребителям. Тем самым приходится признать необходимость разработки четкой методологии оценки и управления конкурентоспособностью продукции, основанной на тесной

взаимосвязи общепризнанных законов экономики и менеджмента, психологии и социологии, статистики и теории вероятностей, других наук.

Степень изученности темы достаточно высока, однако оставляет определенные зоны, вызывающие наибольший интерес в силу недостаточной освещенности, либо высокой степени непостоянства.

В частности, наибольший интерес вызвали следующие вопросы: теоретико-методологические проблемы исследования конкурентного положения предприятия на рынке и реализация основных направлений и механизмов реализации программ маркетинга в сфере повышения конкурентоспособности.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мер по повышению конкурентоспособности АО «Эр-Телеком Холдинг».

В рамках выпускной квалификационной работы будут решены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты оценки и управления конкурентоспособностью;
2. провести анализ маркетинговой деятельности предприятия и оценка управления его конкурентоспособностью;
3. разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является компания АО «Эр-Телеком Холдинг».

Предметом исследования является конкурентоспособность АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Теоретической и методологической базой выпускной квалификационной работы послужили труды ученых-экономистов по теме исследования, а также источники периодической печати и сети Интернет.

Представленная работа состоит из введения, трех глав заключения.

В первой главе рассматриваются теоретические основы управления конкурентоспособностью организации, а именно: общее понимание и значение конкурентоспособности организации, особенности оценки конкурентоспособности организации, стратегии конкурентной борьбы в организации.

Во второй главе исследования представлен анализ конкурентного положения АО «Эр-Телеком», в рамках которого предложена организационно-экономическая характеристика ОА «Эр-Телеком», характеристика предпринимательской деятельности компании (описание организации и комплекса маркетинга), осуществлена оценка рыночной ситуации: тренды, сегментация потребителей; оценка стратегического положения компании. PEST и SWOT анализ; оценка существующего конкурентного положения компании.

В третьей главе исследования рассмотрена программа повышения эффективности предпринимательской деятельности АО «Эр-Телеком», в частности, осуществлен выбор и обоснование базовой конкурентной стратегии, формирование комплекса маркетинга для усиления конкурентного положения, сделан расчет бюджета маркетинговых мероприятий, проведена оценка экономической эффективности предложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

1.1 Общее понимание и значение конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм, как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка¹.

Таким образом, конкурентоспособность фирмы - понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы, может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет². Оценка степени конкурентоспособности, то есть выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения. Иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такая фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;

¹ Моисеева, Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. – М. :Внешторгиздат, 2011. – С. 201-203.

² Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Маркетинг, 2014. – С. 188.

- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма³.

Таким образом, конкурентное преимущество одной фирмы над другой может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом фирмы находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным.

Конечная цель любой фирмы - победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Достигается она или нет - зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы, т.е. от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами - продукцией и услугами других фирм⁴.

В настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом. И прежде всего новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии⁵.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов:

- технико-экономические;
- коммерческие;

³ Портер, М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер. - М. : Вильямс, 2009. - С. 302.

⁴ Конкурентоспособность предприятия. Приоритеты и принципы управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adhard.ru/page-al-prioritandprincipyprava.html>

⁵ Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие / А. Ю. Юданов. - М. : Гном-Пресс, 2013. –С. 193.

- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и пр.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают:

- конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию или услугу);

- предоставляемый сервис (наличие дилерско-дистрибьютерских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг);

- рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса);

- имидж фирмы (популярность торговой марки, репутация фирмы, компании, страны).

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты). В случае несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства товар не может быть продан на данном рынке. Поэтому оценка этой группы факторов и компонент с помощью коэффициента соответствия нормативам лишена смысла.

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь

такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Управление конкурентоспособностью предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

Основой конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность его продукции.

Необходимо более детально рассмотреть три наиболее важных фактора, оказывающих большое влияние на конкурентоспособность предприятия.

Первый из них – это уровень квалификации персонала и менеджмента. Высокий уровень базового образования позволяет специалистам предприятий быстро обучаться, осваивать новые профессии и обретать навыки, необходимые для работы в условиях рынка. Таким образом, наличие квалифицированного персонала является существенным преимуществом, способствующим обеспечению конкурентоспособности предприятий.

Уровень квалификации менеджмента играет наиболее важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Данная проблема может быть решена двумя путями: первый – повышение квалификации существующих управляющих и второй – замена управляющих новыми, более квалифицированными. Замена управляющих, на первый взгляд, наиболее простой и эффективный путь. Однако опыт показывает, что это не совсем верно. Сегодня непросто подобрать квалифицированного менеджера, способного действовать в существующих условиях, тем более, проводить

изменения, требующие серьезных знаний и опыта управления в условиях рынка.

Более реальным способом решения проблемы квалификации менеджмента является переподготовка существующих управляющих и создание механизмов естественной ротации кадров, несмотря на то, что это более эволюционный и длительный процесс.

Важными условиями для решения проблемы эффективного менеджмента и создания механизмов естественной ротации кадров предприятий является наличие, с одной стороны, системы контроля и ответственности, а с другой - системы мотивации. Контроль эффективности менеджмента должны осуществлять собственники предприятия.

Следующий, фактор, определяющий конкурентоспособность предприятий – доступность коммерческих источников финансирования.

Доступность коммерческих источников финансирования. Подавляющее большинство руководителей российских предприятий ориентируются только на два источника финансирования - государство или банковские займы. Оба этих способа финансирования наименее реальны в существующих условиях. Большинство предприятий не в состоянии предоставить банкам ликвидное обеспечение по кредитам, а государственное финансирование, особенно в условиях дефицита бюджета, вряд ли может быть доступно многим. Таким образом, наиболее реальным и, более того, единственно возможным источником финансирования сегодня является размещение ценных бумаг, а точнее - частное размещение. Конечно, рассчитывать на высокую активность российских инвесторов сегодня не приходится, их доверие и значительно подорваны финансовым кризисом. Крупные портфельные иностранные инвесторы также практически заморозили или свернули свою деятельность в России. Риски российского финансового рынка для таких инвесторов сегодня неприемлемы. Однако существует определенная категория иностранных инвесторов, которые обычно проводят свои операции в более тесном взаимодействии с

менеджментом предприятий. Причем, это могут быть как стратегические, так и финансовые инвесторы. Несмотря на события сентябрьского кризиса, интерес иностранных инвесторов, действующих в области прямых инвестиций, сохраняется.

Следует учитывать, что структура капитала предприятия состоит как из заемных, так и из собственных средств. При этом соотношение собственного и заемного капитала существенно влияет на уровень дохода частных инвесторов, как российских, так и иностранных. Частные инвесторы, финансируя предприятие, берут на себя коммерческие риски. В то же время государство может выступить гарантом перед банком по финансированию заемной части капитала при условии, что акции предприятия будут размещены среди частных инвесторов. То есть гарантия вступит в силу при условии размещения акций предприятия среди частных инвесторов.

Учитывая, что профессиональные инвесторы обычно очень глубоко и серьезно изучают объект инвестирования, такой способ государственной поддержки может быть достаточно эффективным и обеспечит возвратность средств.

Ну, и, наконец, последний фактор, оказывающий влияние на конкурентоспособность предприятия – насыщенность рынка, спрос и предложение.

Конкретная потребность покупателя может быть более или менее настоящей — это зависит от огромного числа факторов. Умение определить настоящую потребность — важное преимущество грамотных маркетологов. Необходимость в определенных потребностях как бы ранжирует для покупателя его готовность платить деньги за те или иные товары и услуги. Соответственно возникает индивидуальный спрос, который на рынке превращается в рыночный спрос, зависящий как от количества покупателей, данного товара, так и от их доходов и настоятельности соответствующей потребности. В принципе, фирма может влиять только на первый фактор, но посредством комплекса мероприятий по стимулированию

сбыта (и, прежде всего, рекламы) она в известной мере способна смещать оценку настоятельности потребности покупателем.

Анализ факторов конкурентоспособности предприятия, представленных ранее, позволяет констатировать, что одни из них в большей степени оказывают влияние на формирование операционной эффективности, а другие – стратегического позиционирования⁶.

Неправомерно утверждать, что какой-либо из факторов участвует в формировании только одного источника конкурентоспособности и не оказывает влияния на другой. Дело в том, что содержание факторов и характер их влияния на конкурентоспособность предприятия таковы, что каждый из них воздействует сразу же на несколько аспектов деятельности хозяйствующего субъекта, вследствие чего нельзя рассматривать влияние какого-либо одного из факторов изолированно от воздействия других на деятельность хозяйствующего субъекта в целом. Таким образом, рассмотренные блоки факторов конкурентоспособности предприятия представляют собой единую систему. Эти блоки и составляющие их элементы, каждый в отдельности и все вместе как система, создают среду, в которой создается и функционирует предприятие. Как известно, признаками системы являются:

- поведение каждого элемента влияет на поведение целого;
- поведение каждого элемента и их воздействие на целое взаимозависимы, т.е. каждый элемент влияет на целое не самостоятельно, а во взаимодействии хотя бы еще с одним элементом;
- в системе нет таких подгрупп элементов, которые влияли бы на целое независимо от других элементов, т.е. не бывает полной автономии;
- система – это такое целое, которое нельзя разделить на независимые части; если части отделить от системы, то они теряют некоторые из своих свойств;

⁶ Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. - М. :ДиС, 2010. –С. 77.

- система обладает свойствами, которые отсутствуют у ее части⁷.

Именно таким целым является система факторов конкурентоспособности предприятия, которая проявляется в результате сложного взаимодействия комплекса внешних и внутренних факторов конкурентной борьбы. Следовательно, неправомерным является утверждение какого-либо из факторов в качестве доминирующего при определении конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Конкурентоспособность предприятия есть комплексное понятие, представляющее собой сложную систему факторов, и не определяется каким-либо одним или даже несколькими параметрами, а представляет собой систему множества факторов, уникальных в каждой конкретной ситуации. Причем, система эта является открытой, а множество – нечетким. В ряде случаев тот или иной фактор может иметь решающее значение, однако таковым оно является только при данном сочетании всех прочих факторов и параметров. Подчас и вовсе невозможно однозначно определить, какой из факторов оказывает решающее влияние на конкурентоспособность предприятия⁸.

Методологически неразрывно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку только на основе такой оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности предприятия является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения его конкурентоспособности.

⁷ Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М. : Инфра-М, 2010. –С. 201.

⁸ Еремеева, С. А. Конкурентоспособность / С. А. Еремеева, В. В. Калачев. - М. :КолосС, 2014. – С. 101.

Исходя из этого, ключевую роль в механизме повышения конкурентоспособности предприятия играет выбор методики ее оценки, о чем мы и будем говорить в следующем разделе.

1.2 Стратегии обеспечения эффективной предпринимательской деятельности организации

Можно выделить четыре основных типа стратегий обеспечения эффективной предпринимательской деятельности организации, ориентированных на различные целевые рыночные сегменты, и, соответственно, различные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия: виоленты, коммутанты, пациенты и эксплеренты⁹.

Виолентная стратегия характерна для предприятий, действующих в сфере массового производства. Фундаментальный источник силы придерживающихся её предприятий заключен в том, что такое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Кроме того, виоленты используют преимущества, создаваемые широкомасштабными научными исследованиями, развитой сбытовой сетью и крупными рекламными компаниями.

Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, предприятие старается доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Оно привлекает покупателя сравнительно дешевой и добротностью (средний уровень качества) своих изделий. Причём забота о покупателе – не благотворительность со стороны виолентов, нередко занимающих на рынке позицию монополиста. Она – следствие понимания ими законов массового спроса: плохой или дорогой товар такого спроса не порождает.

Пациентная стратегия типична для предприятий, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного круга потребителей. Свою рыночную силу

⁹ Макалов, Г. Ф. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия / Г. Ф. Макалов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – С. 303 – 304.

предприятия – пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такое предприятие старается не распыляться, контролируя наибольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю маленького рыночного сегмента. Свои дорогие и высококачественные товары оно адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но в сосредоточении усилия на пользующейся именно ограниченным спросом продукции. Что заставляет пациентов узко очерчивать свою реализованную рыночную нишу? В первую очередь стремление уклониться от прямой конкуренции с ведущими предприятиями. Борьба с гигантами в производстве стандартной продукции заведомо обречена на провал. Зато в учете специальных запросов потребителя преимущества у того предприятия, которое посвятило свою деятельность их изучению и удовлетворению. И здесь роли меняются – гигантский размер из достоинства превращается в недостаток, преимущества получают мелкие и средние участники рынка¹⁰.

Коммутантная стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему нужд клиентов.

По своей природе спрос всегда имеет точечное, локальное происхождение: у данного потребителя в связи с определенными обстоятельствами появилась надобность в определенной продукции. Совпадение в общих чертах запросов больших групп или отдельных слоев потребителей в сочетании с наличием технической возможности поставить их удовлетворение на поток создают основу для массового или

¹⁰ Шихкеримова, И. А. Методика оценки конкурентоспособности компаний / И. А. Шихкеримова // Креативная экономика. - 2009. - № 9 (33). - С. 24-28.

специализированного производства. Но условия эти выполняются далеко не всегда. И тогда на сцену выступают коммутанты¹¹.

Создаваемые каждый раз для каждого конкретного случая бесчисленные мелкие предприятия выполняют роль соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты готовы использовать каждую возможность для бизнеса, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля.

Эксплерентная стратегия. Главным преимуществом эксплерентов является опережение во внедрении принципиальных нововведений. Такое предприятие стремится к созданию нового рынка и извлечению выгоды из первоначально единоличного присутствия на нем. Основной чертой предприятий, придерживающихся данной стратегии, является постоянное внедрение новаций, в первую очередь, относящихся к созданию новой и уникальной потребительской стоимости¹².

Рассмотренная классификация предложена А. Ю. Юдановым. В экономической литературе можно встретить и иные классификации конкурентных стратегий предприятий. Здесь отметим работы И. Ансоффа, М. Портера, А. Томпсона и А. Стрикленда, разработки Бостонской консалтинговой группы, а также МакКинзи. Перечисленных авторов объединяет то, что в качестве целевых функций, применяемых при определении конкурентных стратегий предприятий (построении матрицы стратегий), выступают доля рынка, а также темпы роста рынка (с различными вариациями)¹³.

Операционная эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости, а стратегическое

¹¹ Повышение конкурентоспособности: процессное управление компанией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.erbica.com/articles/article1/>

¹² Кудрявцев, К. А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий / К. А. Кудрявцев // Креативная экономика. - 2010. - № 12 (48). - С. 123-128.

¹³ Кондратьева, М. А. Конкурентный потенциал и стратегии его развития / М. А. Кондратьева // Российское предпринимательство. - 2013. - № 11 Вып. 2 (123). - С. 59-62.

позиционирование – саму возможность этого процесса. Следовательно, каждый из рассмотренных источников конкурентоспособности в отдельности есть необходимое, но не достаточное условие обеспечения конкурентоспособности предприятия¹⁴. Устойчивая конкурентоспособность хозяйствующего субъекта может быть достигнута тогда и только тогда, когда она базируется на обоих источниках конкурентоспособности, которые, сочетаясь и взаимодействуя, дополняя и усиливая друг друга, создают мощные конкурентные преимущества предприятия в ходе конкурентной борьбы¹⁵.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать следующие выводы. Анализ литературных источников и методических разработок, посвященных вопросам оценки конкурентоспособности различного вида и уровня, показал, что наиболее слабым звеном в оценке конкурентоспособности является отсутствие комплексности и единства подходов к этой проблеме с учетом специфических особенностей данной категории. Анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности подтверждает необходимость комплексной оценки для выявления возможных резервов улучшения основных показателей деятельности.

1.3 Методические основы оценки конкурентоспособности организации

Анализ деятельности компании по повышению его конкурентоспособности предполагает оценку достигнутого уровня использования имеющейся возможности (организационного, научно-технического, производственно-технологического, социального, финансово-

¹⁴ Сергеев, И. В. Экономика предприятия (организации): учебное пособие / И. В. Сергеев. – М. : Финансы и статистика, 2013. –С. 111.

¹⁵ Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Дело, 2014. –С. 249.

экономического), общих результатов деятельности, финансовых результатов и платежеспособности, эффективности деятельности¹⁶.

Анализ конкурентоспособности компании имеет свои особенности и задачи, а именно:

1) оценка конкурентоспособности, т. е. определение показателей конкурентоспособности организации является исходным моментом для всей деятельности в условиях рыночной экономики;

2) изучение конкурентоспособности должно проводиться непрерывно и систематически, на всех стадиях «жизни» компании. Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширения и создания новых мощностей, разработке новых либо модернизации предлагаемых продуктов и услуг.

3) оценка уровня конкурентоспособности компании вызывает необходимость использовать целый ряд показателей. Эти показатели, прежде всего, подтверждают степень устойчивости положения организации, способности предлагать и обновлять продукты, пользующиеся спросом у потребителей и обеспечивающие ему стабильную прибыль¹⁷.

Проблема оценки конкурентоспособности компании является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Тем не менее, эта оценка необходима компании для осуществления ряда мероприятий, таких как: выработка основных направлений по развитию и продажам продуктов, пользующихся спросом; оценка перспективы продажи конкретных продуктов и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д.

¹⁶ Лифиц, И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности / И. М. Лифиц. - М. : ЮРАЙТ, 2011. – С. 136.

¹⁷ Румянцева, З. П. Менеджмент организации: учебное пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. - М. : Инфра-М, 2009. –С. 227.

Сложность категории «конкурентоспособность» обуславливается многообразием подходов к ее оценке¹⁸.

В зависимости от поставленной задачи оценка деятельности компании может иметь разную степень детализации и глубину исследования, но оцениваться должны все направления деятельности компании. Среди основных методов анализа в экономической литературе выделяются следующие:

- горизонтальный анализ или анализ тенденций, при котором показатели сравниваются с такими же показателями за другие периоды;
- вертикальный анализ, при котором исследуется структура показателей путем постепенного спуска на более низкий уровень детализации;
- факторный анализ, анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности компании на общие экономические показатели;
- сравнительный анализ - сравнение исследуемых показателей с аналогичными среднеотраслевыми или с аналогичными показателями конкурентов¹⁹.

В.С. Анфилатов предлагает процедуру проведения комплексной сравнительной оценки, состоящей из следующих стадий:

- 1) конкретизация целей и задач комплексной оценки;
- 2) выбор исходной системы показателей;
- 3) организация сбора исходной информации;
- 4) расчет и оценка значений частных показателей;
- 5) обеспечение сравнимости оцениваемых показателей;
- 6) выбор конкретной методики, т. е. разработка алгоритма и программы расчета комплексных сравнительных оценок;

¹⁸ Воронов, Д. С. Оценка конкурентоспособности предприятия / Д. С. Воронов // Маркетолог. – 2009. - №6. – С. 12-14.

¹⁹ Виноградова, С. Н. Коммерческая деятельность: учебник / С. Н. Виноградова. – М. : Высшая школа, 2009. – С. 99-100.

- 7) расчет комплексных оценок;
- 8) экспериментальная проверка адекватности комплексных, обобщающих оценок реальной экономической действительности;
- 9) анализ и использование комплексных сравнительных оценок²⁰.

Кроме того, выделяют следующие методы оценки конкурентоспособности компаний.

- 1) Оценка с позиции сравнительных преимуществ.

Сущность данного метода состоит в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;

- 2) Оценка с позиции теории равновесия.

В основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей значимостью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов деятельности и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием является наличие факторов деятельности, не используемых в полной мере. Очевидным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов.

- 3) Оценка исходя из теории эффективности конкуренции.

Выделяют два подхода при использовании данного метода²¹:

- структурный подход, - сущность которого, заключается в организации крупномасштабной, эффективной деятельности. Основным

²⁰ Анфилатов, В. С. Системный анализ и управление: Учеб. Пособие / В. С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М. : Инфра-М, 2013. – С. 119.

²¹ Азоев, А. Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / А. Г. Азоев. - М. : Центр экономики и маркетинга, 2013. –С. 98.

критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация деятельности и капитала;

- функциональный подход - оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности. В качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли;

4) Оценка на базе качества предлагаемых продукции или услуг.

Данный метод заключается в соотнесении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество. Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности. В связи с тем, что качество оценивают определенным набором параметров, оценка конкурентоспособности базируется на использовании так называемых «параметрических» индексов, характеризующих степень удовлетворения потребности в том или ином виде услуг. Различают единичные, сводные и интегральные индексы. Единичные индексы рассчитываются на основании одной характеристики качества (одного параметра). Как правило, они исчисляются как отношение величины параметра рассматриваемого товара к той величине параметра, при которой потребитель удовлетворяется на 100 % (или к величине параметра товара-аналога). В данном случае расчет единичного показателя конкурентоспособности может производиться по формуле:

$$g_i = P_i / P_{in}, (1.1)$$

где g_i - единичный параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

Π_i - величина i -го параметра;

Π_{in} - величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью.

Сводные индексы определяются по ряду параметров:

$$I_p = a_i * I_{pi}, (1.2)$$

где a_i - удельный вес i -го параметра (определяется экспертным путем);

I_{pi} - единичный параметрический индекс i -го параметра.

5) Профиль полярностей

В основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания. Ниже приведен возможный профиль полярностей (см. табл. 1.)²².

Таблица 1. Возможный профиль полярностей

Позитив	Негатив
У нас имеется четкая организационная структура	У них более рациональная организационная структура
У нас продумана система управления	У них система управления позволяет оперативнее решать вопросы и проблемы
У нас хорошо поставлена система планирования	У них информация о состоянии рынка поступает оперативнее

6) SWOT-анализ.

²² Дейан, А. Изучение рынка / Пер. с франц. под ред. С.Г. Божук / А. Дейан. – СПб. : Нева, 2013. –С. 121.

Данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий²³.

7) Наиболее удобным инструментом сравнения собственной организации и конкурента является построение многоугольника конкурентоспособности (см. рис.1). По каждой оси для отображения уровня каждого из анализируемого факторов используется определенный масштаб измерений, чаще всего в виде балльных оценок²⁴.

Данный метод предполагает оценку конкурентоспособности предприятия по восьми факторам:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы - как собственные, так и заемные;
- сбыт (с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности);
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- рыночная доля, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и

²³ Голубков, Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е. П. Голубков. - М. : Дело, 2013. – С. 301.

²⁴ Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. - М. : Вильямс, 2014. – С. 339.

убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности²⁵.

Необходимо отметить, что вышерассмотренные методы оценки конкурентоспособности предприятия однонаправлены: один метод учитывает резервы в использовании факторов производства, второй – стоимость этих факторов, следующий – качество. Однако конкурентоспособность предприятия лучше оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности.



Рис. 1. Многоугольник конкурентоспособности

В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности предприятия предлагается метод, в основе которого лежит оценка основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия²⁶. Оценка конкурентоспособности организации по данному методу включает следующие этапы:

- 1) выбор критериев для оценки конкурентоспособности;
- 2) расчет коэффициентов весомости выбранных критериев;

²⁵ Шоул, Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2013. – С. 480.

²⁶ Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – М. : Финансы и статистика, 2010. –С. 199.

3) определение количественных значений единичных показателей конкурентоспособности для каждой группы критериев и перевод показателей в относительные величины

4) расчет коэффициентов весомости выбранных единичных показателей;

5) расчет количественных значений критериев конкурентоспособности;

6) расчет коэффициента конкурентоспособности²⁷.

$$A_j = V_j * I_{ij},$$

где A_j -- субъективная пригодность товара (отношение к товару);

V_j -- важность мотива для потребителя;

I_{ij} -- субъективная оценка пригодности товара для удовлетворения мотива i [12, с.133].

Как правило, для обеспечения репрезентативности оценки конкурентоспособности критерии и показатели, входящие в вышерассмотренные группы, имеют коэффициенты весомости. Определение этих коэффициентов проводится методом экспертных оценок.

Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, сформированные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов²⁸.

²⁷ Лифиц, И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности / И. М. Лифиц. - М. :Юрайт, 2009. – С. 180.

²⁸ Шовхалов, Ш. А. Подходы к формированию оценки уровня конкурентоспособности организации / Ш. А. Шовхалов, Н. А. Соловьева // Креативная экономика. - 2010. - № 2 (38). - С. 50-56.

Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других экспертов собирают вместе, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются²⁹. В одних методах число экспертов фиксировано, в других - число экспертов растет в процессе проведения экспертизы.

²⁹ Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф. Г. Панкратов. - М. : Дашков и К, 2014 –С. 206.

2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОА «Эр-Телеком»

Базой работы стало АО «Эр-Телеком» (Бренд «ДОМ.RU).

АО «ЭР-Телеком» было образовано в Перми в 2001г. путем слияния телефонного оператора ЗАО «Элсвязь» и интернет-провайдера ЗАО «Рейд-Интернет», работавших в Перми с 1997 года. Офис в Пензе - Московская, 83.

Вновь созданная компания предоставляла услуги телефонии (с использованием фиксированной линии связи) и коммутируемого доступа в интернет. Однако обострившаяся конкуренция в условиях монополии основного оператора связи региона («ЗАО УралСвязьИнформ») привела к решению о необходимости строительства собственных сетей связи. Руководство компании разработало проект строительства Городских Универсальных Телекоммуникационных Сетей (ГУТС) по технологии ФТТВ (волоконно-оптических линий связи до здания).

Сегодня «ЭР-Телеком» - лидирующий оператор телекоммуникационных услуг tripleplay в крупнейших российских регионах. Услуги связи - широкополосный доступ в интернет, кабельное и HD-телевидение, фиксированная телефонная связь – предоставляются под брендом «Дом.ru», для корпоративных клиентов – под брендом «Дом.ru Бизнес».

Миссия компании - Изменение мира к лучшему!

АО «Эр-ТелекомХолдинг» (бренд «ДОМ.RU») - лидирующий федеральный оператор телекоммуникационных услуг (кабельное и цифровое кабельное телевидение, Интернет и телефония), принцип "tripleplay" (видео, голос, данные). Для предоставления этих услуг компания в каждом городе строит собственные мультисервисные сети.

Компания предоставляет услуги в 56 городах России для более 6 млн. Клиентов!

Компания осуществляет свою деятельность в таких городах как Ангарск, Ижевск, Курск, Оренбург, Сызрань, Барнаул, Иркутск, Липецк, Пенза, Тверь, Бердск, Искитим, Магнитогорск, Пермь, Томск, Березовский, Йошкар-Ола, Набережные, Челны Пушкин, Тула, Брянск, Казань, Нижнекамск, Ростов-на-Дону, Тюмень, Волгоград, Кинель, Нижний Новгород, Рязань, Ульяновск, Волжский Киров, Новоалтайск, Самара Уфа, Воронеж, Колпино, Новосибирск, Санкт-Петербург, Чебоксары, Дзержинск, Кольцово, Новочебоксарск, Саратов, Челябинск, Екатеринбург, Красноярск, Обь, Северск, Шелехов, Заречный, Курган, Омск, Сосновоборск, Энгельс.

Согласно Уставу компании для достижения Общество осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе:

- предоставление услуг телематических служб;
- предоставление услуг по трансляции телевизионных и звуковых программ по сети кабельного телевидения;
- разработка, адаптация и сопровождение систем информатики, обучение пользователей;
- производство, поставка «под ключ» компьютерных узлов;
- проведение работ в решении проблем экологии, включая проведение исследований и поставку контрольно-измерительной аппаратуры и средств анализа состояния окружающей среды;
- поставка, инсталляция телекоммуникационных систем, обучение пользователей;
- консалтинговые услуги в области систем информатики;
- предоставление услуг связи;
- экспорт-импорт продуктов интеллектуального труда и других товаров;
- создание кино-, видео- и телепрограмм; рекламная и издательская деятельность;

- осуществление собственных и посреднических функций на рынках товаров, ценных бумаг, валюты и капитала при внебиржевых операциях;
- осуществление брокерских и дилерских операций на товарных и валютных биржах;
- заключение дистрибуторских и дилерских соглашений с отечественными и зарубежными фирмами;
- экспорт и импорт технологий, производств, материалов, оборудования, лицензий, «ноу-хау», средств связи, бытовой техники и других товаров и услуг, другая внешнеэкономическая деятельность в соответствии с законодательством;
- оказание бытовых услуг гражданам и юридическим лицам
- торгово-закупочная деятельность, организация фирменной торговли, реклама.

Выделяются два сегмента рынка: физические лица (продукты «Для дома») и юридические лица (продукты «Для бизнеса»). Для домашнего пользования компания предлагает продуктовую «разбивку» - каждый продукт рекламируется отдельно, приводятся краткие характеристики каждого продукта.

В таблице 2 представлены характеристик сегментов потребителей.

Таблица 2 Характеристика потребительских сегментов АО «Эр-Телеком»

Целевой сегмент	Группировка потребителей из целевого сегмента - подсегменты	Описание (характеристики сегмента)
1	2	3
Физ. лица	Женщины и мужчины в возрасте старше 50 лет, низкий и средний доход. Социальный статус - рабочие и	Данный сегмент активно проводит время за просмотром телевизора. Также сегмент еще не успел основательно освоиться в среде Интернет, использует Интернет в бытовых целях, не применяет его в своей профессиональной деятельности. Основные продукты, востребованные данным сегментом -

	служащие, пенсионеры.	телевидение и телефония.
	Женщины и мужчины в возрасте старше 40-50 лет. Семьи с детьми среднего и старшего возраста. Низкий и средний доход. Социальный статус - рабочие и служащие.	Представители сегмента освоили сеть Интернет и легко в ней ориентируются, но их профессиональная деятельность либо лежит за пределами сети Интернет, либо они не знают возможностей использования Интернет в своей профессиональной деятельности. К телевидению относятся лояльно, активно смотрят. Основные продукты, востребованные данным сегментом - телевидение (расширенный пакет каналов), телефония, интернет (низкая скорость).
	Женщины и мужчины в возрасте старше 40-50 лет, средний доход. Социальный статус - служащие, руководители среднего звена.	Представители сегмента представляют себе возможности Интернет и используют его на работе для получения справочной информации в редких случаях. Профессия чаще не связана с информационными потоками. К телевидению относятся лояльно, активно смотрят. Основные продукты, востребованные данным сегментом - телевидение (расширенный пакет каналов), телефония, интернет (средняя и высокая скорость).
	Женщины и мужчины в возрасте старше 40-50 лет, средний и высокий доход. Социальный статус - руководители среднего и высшего звена, фрилансеры (дизайнеры, копирайтеры и т.п.).	Представители сегмента представляют себе возможности Интернет и активно используют его на работе для получения профессионально ориентированной информации. К телевидению относятся отрицательно, смотрят не активно. Вся информацию и развлекательные программы/фильмы смотрят в интернете. Основной продукт, востребованный данным сегментом - высокоскоростной интернет. Телевидение и телефония возможны как дополнительные продукты в пакете - телевидение (базовый пакет каналов) или отказ от телевидения, телефония или отказ от нее.
Юр. лица	Сфера услуг (медицинские учреждения, гостиницы, красота и фитнес)	Необходимость предоставления свободного доступа в интернет, ТВ и телефонии для посетителей и клиентов как элемент сервиса. В области ведения бизнеса возникает необходимость ведения баз данных и коммуникации с большим количеством потребителей посредством интернета (рассылки e-mail и sms сообщений), а также необходимость операций с безналичным расчетом. Основные продукты, востребованные данным сегментом - интернет, телевидение, телефония.
	Сфера общественного	Предоставление свободного доступа в интернет для посетителей и клиентов, а также к

	питания (кафе, рестораны, бары)	просмотру ТВ является конкурентным преимуществом для данных предприятий. В области ведения бизнеса возникает необходимость ведения баз данных и коммуникации с большим количеством потребителей посредством интернета (рассылки e-mail и sms сообщений), а также необходимость операций с безналичным расчетом. Основные продукты, востребованные данным сегментом - интернет, телевидение, телефония, видеонаблюдение.
	Розничная торговля (магазины и торговые центры, автосалоны)	Большой объем бухгалтерской и счетной работы, ведение баз данных и коммуникации с большим количеством потребителей посредством интернета (рассылки e-mail и sms сообщений), а также необходимость операций с безналичным расчетом. Основные продукты, востребованные данным сегментом - интернет, телефония, видеонаблюдение.
	Предприятия сферы производства	Большое число работников (высокая нагрузка на ШПД и телефонию). Большой объем бухгалтерской и счетной работы. Необходимость ведения переговоров с иногородними и зарубежными партнерами. Основные продукты, востребованные данным сегментом - высокоскоростной интернет, телефония, Е1, видеонаблюдение.

Сегментация проведена по возрасту, доходу, социальному статусу, занимаемой должности.

Однако можно сформировать основной портрет целевой аудитории компании. Возьмем такой сегмент как «семья». Объясню, почему именно семья. Семья – это основной сегмент, на который ориентируется компания, т.к. компания специализируется на продаже именно комплекса услуг. Продавать, к примеру, одну услугу «интернет» для одного пользователя, не выгодно ни для пользователя, ни для компании в целом. Ценовая политика построена таким образом, что выгоднее приобрести полный спектр услуг от компании, чем брать одну из услуг. Не так давно «ЭР-Телеком» вел рекламную кампанию под лозунгом «Пакет в каждый дом». На основе всего выше сказанного создадим портрет обычного потребителя услуг от данной компании:

1) Это человек, который живет в одном из 56 городов России, где представлены услуги данной компании.

2) Возраст основного пользователя от 16 до 37 лет.

3) Пользователи со средним уровнем дохода.

4) Полная семья, с одним или более ребенком, и пожилыми родителями.

5) Умелые или начинающие пользователи компьютера.

6) Люди, имеющие компьютер, телевизор, телефонный аппарат.

7) Образ жизни у типичных потребителей активный и обязательно городской.

В общем можно примерно так представить себе обычного пользователя услугами от компании «ЭР-Телеком». Конечно, можно сказать, что это не все пользователи услугами от данной компании, т.к. под целевую аудиторию можно отнести всех людей которые проживают в России и имеют компьютер. Однако основной потребитель и основной сегмент, на который компания делает основной упор и разрабатывает свои услуги, рекламу и т.д. это именно «семья».

Стратегическая цель «Эр-Телеком» - создание компании-лидера на рынке интернета и кабельного телевидения.

Стратегические задачи в рамках реализации цели:

- создание федеральной компании, состоящей из группы региональных лидеров рынка телекоммуникаций, предоставляющих полный спектр базовых услуг связи;

- достижение стабильных лидирующих позиций в каждом городе присутствия в течение 3 лет с начала деятельности за счет лучшего клиентского сервиса и максимально достижимой операционной эффективности.

Согласно обновленной стратегии «Дом.ru Бизнес», представленной весной 2015 года, доля крупных федеральных клиентов в общей выручке B2B в 2017 году должна увеличиться до 18%, а доля государственных

заказчиков — до 12%. К 2024 году «Дом.ru Бизнес» планирует увеличить долю доходов от B2B-услуг до 25% в общей выручке АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Факторы успеха в достижении цели:

- оптимальное техническое решение;
- мировые стандарты сервиса и клиентоориентированность;
- технология быстрого захвата лидерских позиций на рынке;
- стандартизация бизнес-процессов;
- простота масштабирования бизнеса;
- высококвалифицированная команда менеджеров.

Все услуги предоставляются на платформе собственных широкополосных сетей масштаба города - ГУТС (Городская Универсальная Телекоммуникационная Сеть) - по принципу «tripleplay» (видео, голос, данные) с пропускной способностью до 100 Мбит/с.

Технологические характеристики сети «ЭР-Телеком»:

- устойчивость, помехозащищенность;
- инвестиционная защищенность (подключайте сразу сеть нового поколения, а не ADSL, не платите дважды);
- масштабируемость;
- широкий спектр сервисов;
- высокая пропускная способность и мощные функциональные возможности.

Сервисные характеристики сети «ЭР-Телеком»:

- доступность (ценовая, территориальная, процедурная, информационная);
- клиентоориентированные бизнес-процессы;
- передача контроля над потреблением услуги в руки клиента: информирование средствами Интернета об объёме потребления и текущем балансе, гибкий контроль над конфигурацией услуги;
- контроль соблюдения качественных характеристик продуктов.

Клиенты «ЭР-Телеком» получают следующие преимущества:

- инновационные услуги для развития бизнеса, которые помогают заметно ускорить бизнес-процессы в компании;
- уменьшение времени на обмен информацией между сотрудниками и филиалами;
- снижение затрат на междугородную и международную связь за счет гибкой системы скидок;
- оперативное, в режиме реального времени, отслеживание основных показателей деятельности.

Организационная структура компании представлена на рисунке 2.

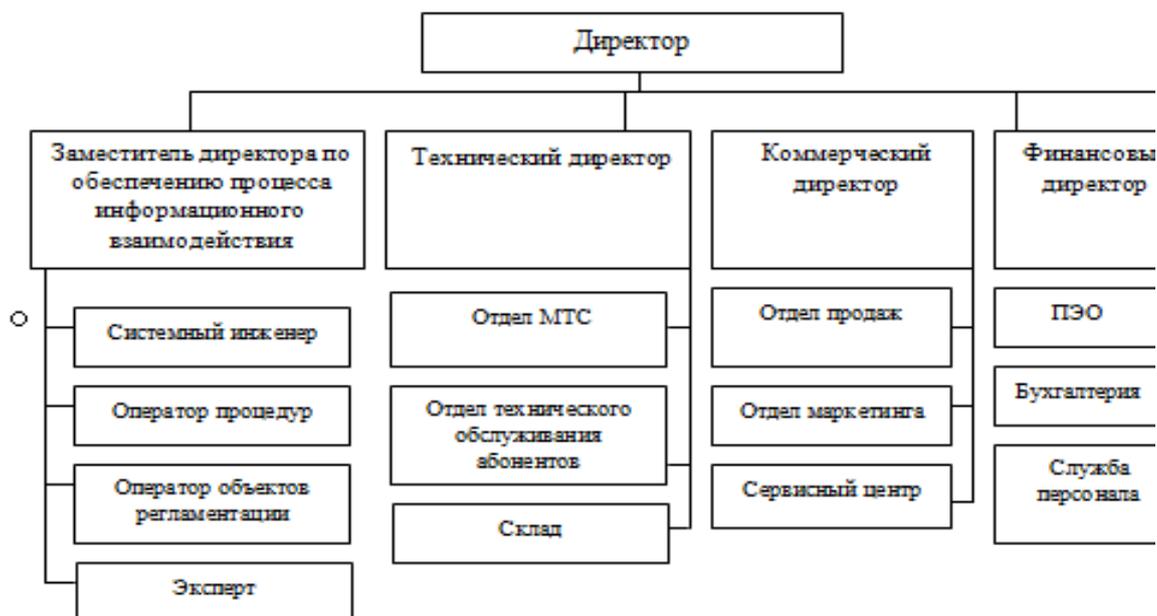


Рис. 2. Организационная структура компании

Организационная структура компании относится к линейно-функциональному типу и в силу этого имеет определенные преимущества и ограничения.

Преимущества:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,

- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
- единство и четкость распорядительства;
- более высокая, чем в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Недостатки:

- дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности;
- дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности;
- нежелание руководителей брать на себя ответственность за принимаемые решения;
- возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства;
- разногласия между линейными и функциональными службами;
- противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов;
- неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами.

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры управления, а в плоскости организации работ предприятия, и могут быть устранены заменой части бюрократических элементов.

2.2 Анализ предпринимательской деятельности компании

На рисунке 3 представлена организационная структура отдела маркетинга АО «Эр-Телеком».

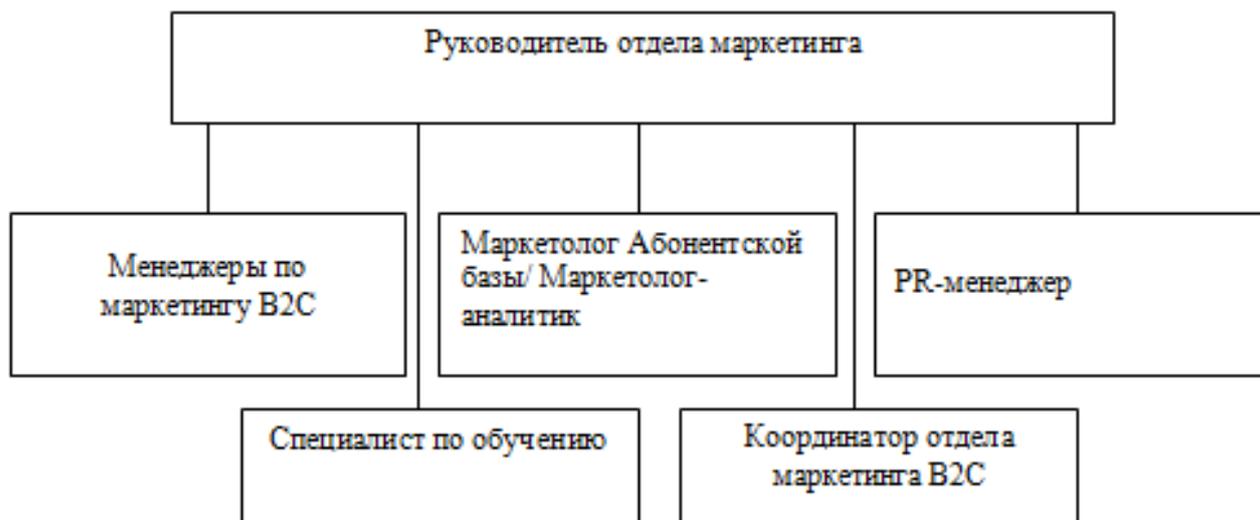


Рис. 3. Организационная структура отдела маркетинга АО «Эр-Телеком»

В состав отдела маркетинга входят 7 человек.

Ключевые функции отдела маркетинга компании состоят в следующем:

1. Планирование маркетинговой деятельности. При формулировании маркетингового плана, прежде всего, составляется стратегия развития бизнеса. Перед отделом маркетинга по данной стратегии устанавливается основная задача. Устанавливаются сроки, за которые должна решаться задача компании, необходимый объем финансирования.

2. Исследование рынка. Для понимания своих возможностей на рынке, необходимо учитывать его составляющие. Для изучения рынка возможны 2 направления – сбор и анализ информации о клиентах либо проведение исследований конкурентов.

Непрерывно проводится и мониторинг цен своих конкурентов. Предоставляются данные о ценах отделу продаж – затем проводится анализ в отделе маркетинга с предоставлением еженедельного отчета. После

получения данных анализа производятся соответствующие коррективы в свои цены, следуя рыночным тарифам. Такая необходимость возникает нечасто – ежеквартально.

3. **Позиционирование.** Позиционирование продукта (компании) организуется на основе анализа конкурентов и портрета потребителя. Отдел маркетинга разрабатывает комплекс мер, направленных на достижение выгодного места на рынке, отличное от своих конкурентов.

Маркетологам необходимо сформировать уникальное торговое предложение. Кроме того, специалистам отдела маркетинга нужно понимать, в чем отличия компании от конкурентов, что может привлечь на себя внимание потенциальных клиентов. В частности, в одинаковом ценовом сегменте компания может делать ставку на качество услуг, сервисное обслуживание либо условия оплаты.

4. **Ценообразование.** В вопросах формирования ценовой политики обязательно должен участвовать и отдел маркетинга. В этом вопросе важное значение отводится взаимодействию финансовой службы компании и маркетологи. Экономисты предлагают цену, с учетом себестоимости услуг, а маркетологи учитывать рыночные цены, также концепцию компании и ценовую политику конкурентов. Отделу маркетинга необходимо определиться со стоимостью услуги, которая позволит компании удерживать позиции на рынке, сохраняя лояльность покупателей без потери качества услуг.

5. **Ассортиментная политика.** Каталог компании формируется с учетом потребностей рынка, стратегических задач и текущего финансового состояния компании. В работе отдела маркетинга задача заключается в выявлении товаров и сезонности пикового спроса на продукцию.

6. **Разработка новых идей.** Задачи отдела маркетинга включают изучение тенденций и потребностей рынка. Он должен выступать в роли генератора идей, которые способствуют созданию новых услуг и направлений сервиса. Маркетологам предстоит донести необходимые

качества, которые должен иметь разработанный телекоммуникационный продукт.

7. Повышение уровня продаж. Отдел маркетинга с целью роста продаж должен заниматься следующими вопросами:

Проведение мероприятий, направленных на продвижение услуги.

Организация и управление рекламной деятельностью.

Поддержка лояльности своих потребителей.

Обязательно отделу маркетинга необходимо работать со всеми службами, контактирующими с клиентами для оценки качества их коммуникаций с реальными и потенциальными потребителями.

8. Анализ маркетинговой деятельности. Завершенным маркетинговое мероприятие можно считать лишь после отчета по результатам его проведения. В документе указываются результаты (повышение объема продаж, количество новых клиентов, рост доходов) и используемые инструменты. В случае долгосрочных мероприятий целесообразно, чтобы генеральному директору передавались промежуточные отчеты для контроля динамики улучшений и развития. При замедлении либо падении роста заказов, отделу маркетинга необходимо определить, на каком этапе происходит потеря клиентов. Отделу маркетинга необходимо провести и анализ работы сотрудников, взаимодействующих с клиентами.

В рамках данного раздела проведен анализ комплекса маркетинга компании: продукт, цена; места продаж; продвижение.

Продуктовая политика

Продукты компании ориентированы, как отмечалось ранее, на два сегмента – физические и юридические лица (табл. 3).

На рынке физических лиц ставка делается ни услуги интернет и телевидения, на рынке юридических лиц - на интернет.

Таблица 3. Характеристика продуктового портфеля ОА «Эр-Телеком»

Сегмент	Продукт	Характеристика
Физические лица	1. Интернет «Дом.ru».	Услуга постоянного доступа в интернет на скорости до 100 Мбит / сек. Доступ в интернет предоставляется по технологии Ethernet (эзернет, от англ. ether-эфир - пакетная технология передачи данных преимущественно локальных компьютерных сетей).
	2. Кабельное телевидение «Дом.ru».	Услуга платного кабельного телевидения. Пакет каналов для домашнего досуга, сбалансированный под интересы разных аудиторий. Чуть больше 60-ти каналов «Базового пакета».
	3. «Дом.ru TV».	Услуга цифрового HD-телевидения, предоставляющаяся по гибридной технологии «ТВ – DVB-C + IP». Телеканалы передаются по коаксиальному кабелю, как и сигнал обычного кабельного телевидения, а дополнительные сервисы по кабелю витая пара UTP. Это обеспечивает высокое качество трансляции HD-каналов.
	4. Телефония «Дом.ru».	Телефония для частных лиц. Удобный домашний телефон с дополнительными возможностями: контроль баланса в режиме реального времени, удобство платежа, голосовая почта, автоответчик, просмотр пропущенных звонков, интеллектуальная переадресация с управлением через интернет, 100-процентная переносимость номера в пределах ГУТС.
Юридические лица	1. Интернет	Услуга высокоскоростного интернета для офиса, настройка точек доступа wi-fi и проводного доступа всех компьютеров компании. Шифрование пользовательских данных (номер мобильного телефона, номер договора) при авторизации в сети Wi-Fi.
	2. Телефония	Надежная телефония с облачной АТС, возможность выбора «красивого» номера.
	3. Видеонаблюдение	Визуальный контроль, управление камерами через понятный интерфейс и осуществление быстрого поиска в архиве благодаря индексации данных.
	4. Цифровое телевидение	Бизнес TV - цифровое телевидение с возможностью просмотра большого количества каналов включая телеканалы высокой четкости (HD). Это высококачественный и разнообразный телевизионный контент, который скрасит

		время ожидания ваших клиентов и повысит качество их обслуживания. Дом.ru Бизнес предлагает специальный тариф для тех, кто занимается гостиничным бизнесом, оздоровительными услугами и отдыхом с размещением гостей.
	5. E1	ПОТОК E1 — решение для компаний с большим количеством обслуживаемых внутренних Абонентов. В рамках услуги предоставляется неограниченный объем местных телефонных вызовов, до 10 абонентских номеров и до 30 телефонных линий (до 30 одновременных разговоров).

Услуги, как правило, предоставляются в комплексе (пакете).

Пакет «Дом.ru» – это комплекс из двух или трех необходимых телекоммуникационных услуг, без которых невозможно представить жизнь современного человека, это удобство, надежность и гарантированное обслуживание от одного оператора, экономия времени и денег. Это новая культура потребления телекоммуникационных услуг!

Пакет «XXL» - это пакет с максимальным набором функций для тех, кто ценит качество телевидения, количество телеканалов и высокую скорость интернет. Кто пользуется Skype, играет в on-line игры, скачивает тяжелый видеоконтент, для тех, у кого в доме несколько устройств, одновременно подключаемых к Интернет. Для тех, кто привык использовать возможности своих домашних устройств на 100 %.

Пакет «L» - это пакет для пользователей, привыкших использовать Интернет для простого сёрфинга и просмотра почты, у кого дома только одно устройство и для тех, кто смотрит любимые телеканалы каждый день.

Пакет «S» - это пакет для тех, кто редко пользуется интернетом и телевидением или тех, кому важна экономия.

Формирование пакетных предложений происходит на базе выделенных потребительских сегментов (табл. 3), в частности на основе исследования их уровня потребления телекоммуникационных услуг, а также запросов к их

цене и качеству (исходя из уровня доходов, социального статуса и профессиональной ориентации).

Управление товарным предложением, в частности, формирование пакетов, происходит на базе изменения и обновления информации о:

- потребностях ключевых потребительских групп;
- изменение собственного товарного набора (изменение цен и предложения телевизионных каналов и т.д.);
- изменение товарного и ценового предложения конкурентов;
- технологические нововведения;
- изменение уровня сервиса и сервисных предложений.

Ценовая политика.

Формирование стоимости тарифов в телекоммуникационных компаниях в целом и в компании «ЭР-Телеком» в частности - процесс двусторонний. С одной стороны, цену диктует собственник контента (или каналов доступа). Центральные каналы дают права на ретрансляцию почти бесплатно. Владельцы же платных каналов в определении цены исходят из возможностей сетей: цена для компаний с сетью, к примеру, на 100 абонентов, и цена для компании с сетью на 100 000 абонентов будут отличаться весьма существенно. Магистральные интернет-операторы устанавливают цену в зависимости от покупаемой пропускной способности канала. Чем она больше, тем выше цена. С другой стороны, в «ЭР-Телекоме» существуют нормативы, согласно которым:

- затраты на ретрансляцию КТВ не должны превышать 20% от годовой выручки по продукту;
- затраты на интернет-трафик не должны превышать 12% от годовой выручки по продукту;
- затраты на трафик, обеспечивающий работу телефонии не должны превышать 35% от годовой выручки по продукту.

Полученные цифры делятся на количество активных абонентов, и получается себестоимость каждого продукта. Это - основа тарифа. К ней

добавляется определенная сумма для покрытия расходов на маркетинг, обслуживание сети, содержание ЦОК, однако цифра эта не рассчитывается исходя из реальных затрат, а определяется скорее эмпирически. Окончательно стоимость тарифа определяется рынком. В разных городах за одну и ту же услугу компания устанавливает разные цены. Так, в крупных городах с высоким уровнем жизни стоимость тарифа будет выше (разумеется, с учетом ценовой политики конкурентов).

Средняя сумма подключенных услуг для физических лиц составляет 399 руб. в месяц. В основном клиентов привлекает хороший сервис, качественная продукция и бесплатное сервисное обслуживание (то есть послегарантийный ремонт). Стоимость услуг для юридических лиц варьируется от включенных в договор продуктов.

В таблице 4 представлена сравнительная характеристика по конкурентам средней суммы контракта в месяц на одного клиента в каждом обслуживаемом потребительском сегменте.

Таблица 4 Анализ ценового предложения (стоимость контракта в среднем на 1 клиента в месяц), руб.

Сегмент	Дом.ru	МТС	Билайн	Ростелеком
Физические лица	399	500	450	500
Юридические лица	1450	1600	2000	1800

Как уже было отмечено, в целях стимулирования продаж компания организует «пакетные акции», в рамках которых стоимость трех продуктов значительно снижается, однако это привлекает новых клиентов и позволяет собрать большую выручку с одной квартиры.

Продвижение

Проведем анализ базовых маркетинговых коммуникаций с анализа текущего состояния бренда «Дом.ru» (табл. 5).

Таблица 5. Анализа текущего состояния бренда «Дом.ру»

Показатель	Характеристика
Осведомлённость и знание о бренде у целевой аудитории	Высокая осведомленность, так как бренд выведен на рынок 15 лет назад. Это одна из наиболее известных торговых марок телекоммуникационного рынка в Пензе.
Отношение к бренду целевой аудитории	Отношение к бренду среди целевой аудитории остается на неудовлетворительном уровне. Потенциальные потребители считают, что компания предоставляет услуги достаточно высокого качества, но есть негативны отклики. Помимо этого уровень обслуживания клиентов и сервиса также вызывает нарекания со стороны клиентов. Но в последнее время компания предприняла колоссальные усилия по модернизации технологической базы, что повысило уровень качества услуг. Новые телекоммуникационные технологии (интернет, телевидение, комплексные решения для бизнеса) изначально построены на высокотехнологической базе. А качество клиентского сервиса мониторится и контролируется на регулярной основе (в том числе с помощью оценок абонентов), что также способствует его улучшению.
Уровень лояльности к бренду	Уровень лояльности к бренду средний, об этом свидетельствует наличие оттока абонентов.
Определение соответствия текущего состояния бренда желаемому.	Текущее состояние бренда не соответствует желаемому, так как при значительном увеличении качества услуг и клиентского сервиса остается недоверие к бренду со стороны потенциальных потребителей, что не позволяет компании занять лидирующие позиции на рынке.

К наиболее сильным сторонам бренда относятся высокая осведомленность о бренде, проведенное технологическое обновление, приведшее к существенному росту качества услуг и уровня сервиса.

К негативным аспектам можно отнести сохранение у потребителей услуг небольшого недоверия к компании на базе предыдущего опыта (до технологической модернизации бизнеса). В силу этого может проявляться недостаточная лояльность к компании, когда клиенты переключаются на услуги конкурентов под действием их стимулирующих мероприятий.

Далее перейдем к анализу ведущих маркетинговых коммуникаций АО «Эр-Телеком» (табл. 6).

В компании маркетинговые коммуникации выстраиваются на базе таких инструментов как реклама, PR, личных продаж и системы стимулирования сбыта.

Каждый инструмент используется в различной степени интенсивности. Компания активно рекламирует свой бренд на телевидении, на наружных и печатных носителях, регулярно выступает спонсором различных мероприятий. Личные продажи в компании выстраиваются достаточно активно, так же как и меры стимулирования сбыта (это требование рынка).

Более подробно анализ ведущих маркетинговых коммуникаций АО «Эр-Телеком» представлена в таблице 6

Таблица 6. Анализ ведущих маркетинговых коммуникаций АО «Эр-Телеком»

Элемент маркетинговых коммуникаций	Характеристика
Реклама	Компания активно рекламирует свой бренд на телевидении, на наружных и печатных носителях. Рекламные идеи создаются и реализовываются при тесном сотрудничестве с ведущими маркетинговыми и рекламными специализированными агентствами.

	<p>Подавляющее большинство рекламных обращений нацелено на продвижение услуги телевидения и интернета в комплексе.</p>
Паблик Рилейшнз	<p>Мероприятия по связям с общественностью в Пензе, в отличие от традиционной рекламы, направлены на продвижение услуг для бизнеса.</p> <p>Компания регулярно выступает спонсором различных мероприятий – от благотворительных акций до профессиональных форумов.</p>
Личные продажи	<p>Личные продажи в компании выстраиваются достаточно активно. Большой штат специалистов прямых продаж работает как на корпоративном сегменте, так и в сегменте частных лиц. Специалисты прямых продаж совершают обзвон потенциальных абонентов, предлагают услуги, выезжают к потенциальным абонентам для консультирования по предлагаемым услугам и заключения договоров.</p>
Система стимулирования сбыта	<p>Стимулирование сбыта в компании проводится достаточно активно (это требование рынка).</p> <p>Компанией на регулярной основе проводится множество акций по стимулированию.</p> <p>Но меры по стимулированию сбыта в основном касаются только сегмента частных лиц.</p> <p>Стимулирование сбыта на корпоративном сектора слабо. Фактически, здесь применяется только система скидок для комплексных решений.</p>

Карта позиционирования – это наглядное изображение позиции товара/услуги и товаров-конкурентов в сознании потребителя относительно некоторых характеристик товара/услуг.

На рисунке 3 рассмотрено, какое место в сознание потребителей занимает компания «ЭР-Телеком» среди своих конкурентов. Из основных конкурентов будут представлены телекоммуникационные компании такие

как: «Ростелеком», «Вымпелком», выступающие под брендом «Билайн», «МТС».

Карта позиционирования построена с помощью опроса потребителей (в рамках фокус-группы). В рамках опроса абонентам, имевшим опыт со всеми исследуемыми операторами, предлагалось расположить их на карте таким образом, чтобы они соответствовали в их восприятии системе координат «цена-качество». Таким образом, абонентами стоимость услуг МТС воспринимается низкой при достаточно низком уровне качества обслуживания. Билайн по оценкам потребителей предлагает хороший уровень качества услуг по приемлемой цене. Стоимость услуг Ростелеком воспринимается потребителями как высокая, но при этом возникает много нареканий по качеству сервиса. Лидером мнения членов фокус-группы стали услуги «Дом.ru». Они оценены как самые качественные среди представленных конкурентов, а цены соответствующими уровню сервиса.



Рис. 3. Карта позиционирования АО «Эр-Телеком»

Из данной карты видно, что компания «ЭР-Телеком Холдинг» в сознании потребителей характеризуется как сервисная компания с высоким

качеством предоставляемых услуг, но при этом цена по сравнению с другими компаниями, оставляет желать лучшего. Основная политика компании как раз настроена в основном на сервисное обслуживание клиентов, выбивая конкурентов своими не ценовыми преимуществами. Как сказал зам. генерального директора по коммерческим вопросам центрального офиса в г.Пермь Михаил Воробьев, на одном из общих собраний сотрудников компании: «Мы делаем главный упор на качество и хотим получать адекватные деньги за предоставляемые нами услугами. А кто хочет угнаться за «дешивизной», тому в МТС».

Для завоевания крепких позиций в конкурентной борьбе «ЭР-Телеком», исходя из результатов построения карты позиционирования можно выделить характеристики маркетинговой деятельности, которые в дальнейшем могут в выгодную сторону отличить ее продукты от продуктов конкурентов, то есть проводит дифференциацию своих услуг. Причем для разных продуктов могут выбираться разные направления дифференциации.

Для сохранения конкурентного преимущества и эффективной отстройки от конкурентов, согласно карте позиционирования можно сделать вывод об эффективности продуктовой, сервисной и имиджевой и кадровой дифференциации.

Продуктовая дифференциация — предложение продуктов с характеристиками лучшими, чем у конкурентов. Продукты компании соответствуют новейшим технологическим достижениям, способны решить любые вопросы и запросы потребителей, так как совмещают от базовых до продвинутых функций.

Сервисная дифференциация заключается в предложении услуг, сопутствующих продукту и по своему уровню превосходящих услуги конкурентов. Для продуктов «ЭР-Телеком» это эффективная работа горячей линии, сервис-менеджеров, работа Дом.ру Агента. Дом.ru Агент - это бесплатное приложение для решения вопросов, связанных с продуктами Дом.ru, доступное как для РС, так и для MacOS. Теперь вся необходимая

информация – текущий баланс, тариф, номер договора и программы привилегий, история платежей, данные о подключении - собраны в одном окне. В Агенте можно узнать, как и где пополнить счёт, оплатить интернет с банковской карты, взять обещанный платёж или подключить автоплатежи и больше не беспокоиться об оплате интернета в начале каждого месяца. В Дом.ru Агенте доступны все данные о подключении - текущий IP-адрес, количество полученных и отправленных мегабайт, качество связи, скорость соединения, доступность популярных ресурсов. В приложении можно задать вопросы он-лайн консультанту, обратиться в службу поддержки, сменить тарифный план или MAC-адрес, приостановить действие договора. «Забота об Абонентах и постоянное совершенствование сервисных возможностей – важнейший приоритет компании.

Дифференциация персонала заключается в найме и тренировке персонала «Эр-Телеком», который осуществляет свои функции более эффективно, чем персонал конкурентов. Хорошо обученный персонал должен удовлетворять следующим требованиям: компетентность, дружелюбие, вызывать доверие, надежность, ответственность и коммуникабельность.

Дифференциация имиджа заключается в создании имиджа, образа организации и ее продуктов, отличающих их в лучшую сторону от конкурентов и/или их продуктов. В первую очередь имидж компании опирается на региональный характер. «Эр-Телеком» - это оператор, который знает все о региональном рынке и о потребностях своих клиентов. Этому оператору телекоммуникационных услуг можно доверять еще и в силу того, что управляющее звено компании находится в Перми (а не в Москве), оно доступно для обращений клиентов, всегда открыто к диалогу и берет на себя всю меру ответственности за качество предоставляемых услуг на региональном рынке.

2.3 Оценка рыночной ситуации: тренды рынка, сегменты рынка, сегментация потребителей

Компания «ЭР-Телеком» ориентируется на всех клиентов, у которых есть техническая возможность пользования ее услугами, т.е. есть компьютер и телевизор. Поскольку пользователи компьютеров (следовательно, интернет-пользователи) - в массе своей экономически активное население, компания предлагает для них соответствующий контент (содержание) и услуги. Всевозможные игры (в том числе и детские), лицензионные антивирусные программы и другое программное обеспечение, форум пользователей, знакомства, файловый обменник приносят компании дополнительную прибыль (за счет физических лиц).

Кабельное телевидение рассчитано и на тех, кто много времени проводит дома, и на тех, кто приходит с работы домой и проводит досуг, включив телевизор. Отсюда и разнообразие каналов - информационно-развлекательные (Первый канал, РЕН-ТВ, НТВ, ТВ-Центр Москва, Телеканал Дождь, Мир), развлекательные (ТНТ, СТС, ДТВ, Домашний, 7 ТВ. Авто + ТВ, Телевизионный дамский клуб, 2x2, TLC), новостные (Россия- 24, 5 канал, EuroNews, РБК, Россия - 1, Диван-ТВ), детские (Карусель, Детский мир, Disney), музыкальные (RU.TV, A-One, O2 ТВ, Bridge TV, MCM Top, MTV Россия, МУЗ ТВ), познавательные (Охотник и рыболов, Загородная жизнь, DiscoveryChannel, AnimalPlanetChannel, ViasatExplorer, ViasatHistory, Время, Телеканал «Моя планета», DaVinci), фильмовые (SET, TV1000, TV1000 Русское кино, Русский Иллюзион, TV XXI, Комедия ТВ, ТВ 3, спортивные (ЖИВИ!, СПОРТ ПЛЮС, EurosportLive, Россия 2, Eurosport 2 Live), а также религиозный канал (Канал Союз), национальный (Татарстан - Новый Век) и культурно-просветительский (Россия К).

Телефония для дома рассматривается скорее как дополнительная услуга. На рисунке 4 отражены результаты опроса клиентов о причинах подключения к «Дом.ру». Данные свидетельствуют о некотором улучшении

отношения клиентов к компании и бренду. В частности, наиболее важными причинами подключения становятся доступная цена, лояльность к бренду (ранее пользовались и остались довольны) и эффективная реклама. Ранее главной причиной было отсутствие возможности подключения к другому оператору.

Низкая цена – стала главным конкурентным преимуществом всего за три месяца. При сохранении тренда не позволит обеспечивать требуемый уровень рентабельности бизнеса.

В течение января-мая шло непрерывное ухудшение сплита продаж.

Основные причины:

- введение низкодходных тарифов и направлением усилий в конкуренции в низкодходном сегменте;
- мотивация, не ориентированная на продажи доходных тарифов;
- ухудшение продукта в высокодходном сегменте (закрытие продаж гибридной приставки).

К концу плановый сплит легче, чем фактический сплит конца 2016 года.

Для качественной оценки рыночного положения АО «Эр-Телеком» необходимо провести обзор мнений экспертов о состоянии рынка в целом.

По оценкам «ТМТ Консалтинг», на конец 2016 года количество абонентов широкополосного доступа в интернет в сегменте частных лиц в России достигло 28,7 млн, проникновение превысило 51,5%. Объем рынка составил 117 млрд руб. ARPU стабилизировался на уровне 346 руб. Темпы роста рынка ШПД в частном сегменте значительно снизились: абонентская база приросла в 2016 году на 4% против 7% в 2015-м, доходы увеличились на 5,5% против 10% годом ранее. Замедление рыночной динамики, по мнению специалистов «ТМТ Консалтинг», произошло под действием внутренних факторов, в числе которых насыщение рынка в крупных и средних городах, усиление влияния беспроводных технологий доступа, в первую очередь LTE,

снижение темпов строительства сетей крупнейшими операторами РФ, рост ценовой конкуренции на фоне насыщения рынка.

Таким образом, можно выделить следующие, наиболее значимые внешние факторы, воздействующие на конкурентоспособность предприятий сотовой связи:

- рост деловой активности в регионе;
- повышение доходов и в результате возрастание доступности телекоммуникационных услуг;
- рост потребностей в телекоммуникационных услугах со стороны бизнеса;
- внедрение современных технологий, повышающих качество услуг.

Для оценки стратегического положения компании проведем PEST и SWOT анализ

SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать телекоммуникационные продукты и рынки, на которых они будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Заполним SWOT таблицу, которая позволяет оценить влияние факторов на анализируемую организацию с точки зрения сильных и слабых сторон организации, благоприятных возможностей и угроз со стороны рынка (табл. 7).

SWOT-анализ позволил выработать 4 ключевых стратегических вариантов поведения компании на рынке. Наиболее актуальным является тот, который позволяет на базе имеющихся сильных сторон компании нивелировать угрозы, формирующиеся со стороны рынка. А именно - поддержание и продвижение бренда и концентрация усилий на создании и

реализации услуг с наибольшей маржей (решение за счет этого вопросов повышения прибыльности и снижения издержек).

Таблица 7. SWOT-анализ деятельности Пензенского филиала АО «Эр-Телеком»

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Отличная оборудованная технологическая база. • Высококвалифицированный персонал. • Инновационный продукт. • Хорошая репутация компании, большой опыт работы на рынке • Приверженность постоянных клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Не сформирован спрос на новые продукты (телевидение и интернет). • Сложная технология не позволяющая снижать цены. • Отток части клиентов • Высокие затраты на привлечение новых абонентов

Возможности (О)	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие темпы роста рынка. • Наличие перспектив развития рынка в посткризисный период. • Рост деловой активности. • Уход с рынка альтернативных форматов связи (NMT и CDMA) • Рост потребностей в телекоммуникационных услугах со стороны бизнеса. • внедрение современных технологий. 	<p>Стратегия SO</p> <p>Создание сильной платформы бренда.</p> <p>Упор на нишевом продукте и его инновационном характере (телекоммуникационные решения для бизнеса).</p>	<p>Стратегия WO</p> <p>Поддержание и продвижение бренда.</p> <p>Активное формирование спроса и лояльности к бренду.</p> <p>Закрепление в продуктовой нише телекоммуникационных услуг для бизнеса.</p>
Угрозы (Т)	<ul style="list-style-type: none"> • Высокое давление со стороны потребителей (предъявление высоких требований к цене и качеству). • Снижение платежеспособности и спроса. • Изменение потребностей и вкусов потенциального клиентурного контингента 	<p>Стратегия ST</p> <p>Поддержание и продвижение бренда.</p> <p>Концентрация усилий на создании и реализации услуг с наибольшей маржей (решение за счет этого вопросов повышения прибыльности и снижения издержек).</p>	<p>Стратегия WT</p> <p>Выход на новые рынки сбыта.</p>

Далее проведена оценка рынка сбыта на основе анализа STEP (S- социальные, Т- технологические, Е- экономические, Р- политические) факторы окружающей среды (табл. 8). PEST-анализ общей (дальней)

окружающей среды включает в себя экономические, политические, социокультурные и технологические прогнозы для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды.

Оценка влияния факторов проведена по 10-балльной шкале, где 1 балл - слабое влияние, 10 баллов – сильное.

Таблица 8. Анализ PEST- факторов внешней среды АО «Эр-Телеком»

Фактор	Оценка влияния	Влияние	Ответная реакция
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ (S)			
1. Рост использования телекоммуникационных технологий приводит к росту популярности услуг.	10	Быстро развивается	Разные телекоммуникационные услуги предприятий будут привлекательны в долгосрочной перспективе.
2. Сокращение реальных денежных доходов, что обусловлено негативным влиянием кризиса на реальный сектор экономики.	3	Сдерживание интереса к телекоммуникационному сектору	Неблагоприятная возможность для развития предприятия
ТЕХНОЛОГИИ (Т)			
1. Быстрые темпы развития и внедрения телекоммуникационных технологий	10	Повышение конкурентоспособности предприятия	Необходимость отслеживания, оценки эффективности и внедрения новых технологий
2. Технологии способствуют снижению общих объемов затрат	8	Снижение цен	Благоприятная возможность для развития предприятия
3. Новые технологии позволяют повышать продажи	7	Расширение клиентской базы	Благоприятная возможность для развития предприятия

ЭКОНОМИКА (E)			
1. Сдержанное экономическое развитие региона в обозримой долгосрочной перспективе, в следствие экономического кризиса	9	Низкая экономическая активность не способствует развитию сектора	Неблагоприятная возможность для развития предприятия
2. Насыщение рынка	7	Прогнозируется передел рынка	Значительные перспективы в виду значительного веса компании на Пензенском рынке
ПОЛИТИКА (P)			
1. Сложная геополитическая обстановка	4	Угроза захвата рынка иностранными компаниями незначительна	Благоприятные возможности для развития
2. Государственное регулирование: сдержанная политика в области налогообложения, поддержка со стороны региональных властей	8	Оздоровление рынка	Благоприятная возможность для большой компании для выхода на новые рынки

Важно рассмотреть и основные макроэкономические факторы, влияющие на развитие телекоммуникационной отрасли в целом.

На сегодняшний день рынок телекоммуникационных услуг является одним из важнейших секторов, критически важных для многих отраслей российской экономики и функционирования государства. По оценкам J'son&PartnersConsulting, объем российской телекоммуникационной отрасли в 2016 году составил 1,28 трлн. рублей.

В общей структуре затрат в секторе телекоммуникаций выделяются расходы на оборудование и программное обеспечение. Доля решений, построенных на базе импортируемого оборудования и программного обеспечения, составляет более 80 % всего объема его потребления. С учетом

девальвации рубля возрастает рублевая стоимость капитальных затрат, что негативно сказывается на финансовой устойчивости игроков телекоммуникационного рынка.

Важной особенностью отрасли является ее сервисная модель с низкой эластичностью спроса со стороны потребителей. В этих условиях, безусловно, окажутся в выигрыше те компании, которым могут не осуществлять капитальные вложения в краткосрочной перспективе.

Консультанты J'son&PartnersConsulting выделили следующие позитивные и негативные факторы, которые будут оказывать существенное влияние на телекоммуникационную отрасль в краткосрочной перспективе.

Таблица 9. Факторы, оказывающие влияние на телекоммуникационную отрасль в краткосрочной перспективе

Позитивные факторы	Негативные факторы
Низкая доля импорта в операционных затратах	Снижение ARPU по ряду ключевых услуг
Низкая эластичность спроса	Насыщение рынка по ряду ключевых услуг
Развитая инфраструктура	Высокая доля импорта в капитальных затратах

По мнению консультантов J'son&Partners Consulting, основные игроки телекоммуникационного рынка Российской Федерации в краткосрочной перспективе не будут испытывать серьезных финансовых трудностей.

При этом в случае ухудшения макроэкономической ситуации, ускорения снижения выручки от традиционных сервисов, падения курса рубля относительно мировых валют некоторые компании могут столкнуться с трудностями, связанными с обслуживанием долгового портфеля и реализацией инвестиционных программ.

В заключение можно отметить, что в кризис по мнению аналитиков и J'son&PartnersConsulting прогноз по телекоммуникационной индустрии стабильный. Однако индустрия столкнется с несколькими непростыми

проблемами, среди которых необходимо отметить снижение маржинального дохода в результате роста расходов на импортные комплектующие и материалы, рост затрат на обслуживание валютного долга и потенциальные проблемы с поддержанием достигнутого уровня капитальных затрат. При этом финансовое состояние телекоммуникационных компаний в целом можно оценить как стабильное, хотя при резком ухудшении макроэкономической обстановки некоторые компании могут столкнуться со значительными трудностями.

Таким образом, благоприятными факторами развития АО «Эр-Телеком» в обозримом будущем являются рост использования телекоммуникационных технологий приводит к росту популярности услуг, быстрые темпы развития и внедрения телекоммуникационных технологий и, отчасти, закрытость рынка для выхода иностранных телекоммуникационных компаний.

К негативным факторам внешней среды относятся кризисные явления в экономике.

В рамках оценки рыночной доли основных игроков рынка были использованы данные экспертных оценок (рис. 4 и 5). В качестве экспертов выступили региональные руководители исследуемых компаний Tele2 Пенза (мобильная связь «Ростелеком»), «Дом.ru Бизнес», «Вымпелком», МТС.

На рисунке 4 представлена доля основных игроков на рынке ШПД.

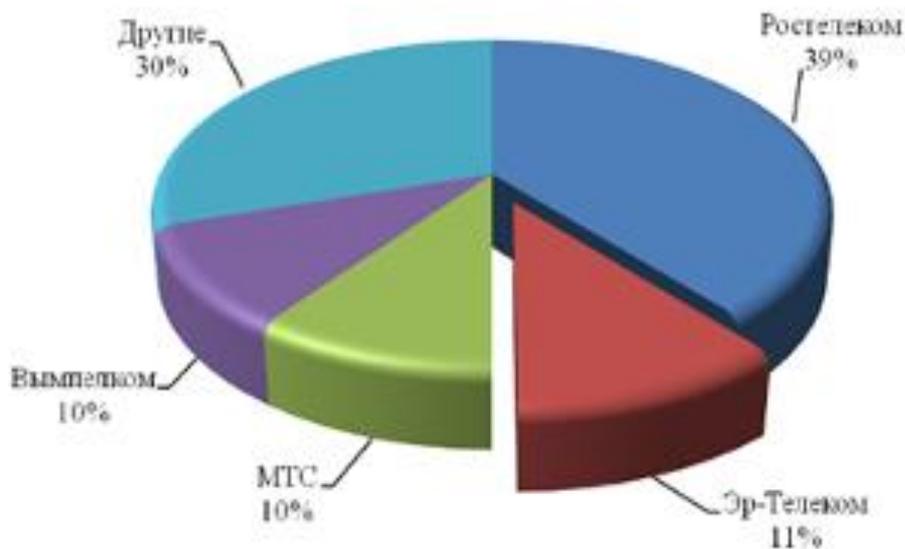


Рис. 4. Доли основных игроков на рынке ШПД

На рисунке 5 представлены доли основных игроков на рынке платного ТВ.

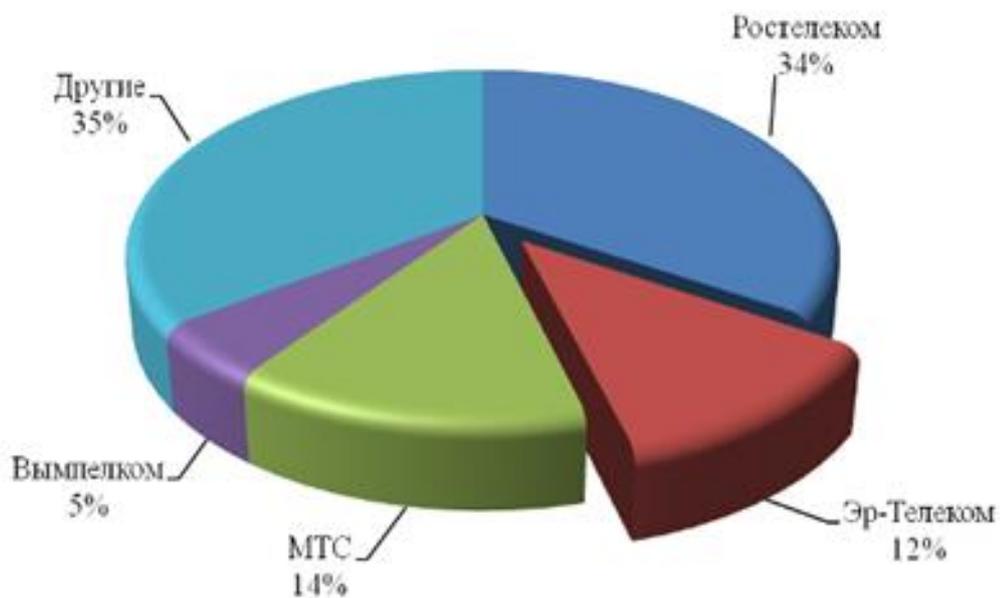


Рис. 5. Доли основных игроков на рынке платного ТВ³⁰

Оценка экспертных данных позволяет судить, что «Эр-Телеком» занимает устойчивое рыночное положение.

³⁰ Составлено по данным собственного исследования «Эр-Телеком»

Важным аспектом маркетинговой деятельности АО «Эр-Телеком» является формирование конкурентных преимуществ. На сегодняшний день можно говорить о следующих преимуществах перед конкурентами (табл. 10).

Таблица 10. Ключевые преимущества над конкурентами

Конкурент	Группа конкурентных преимуществ	Преимущества «Дом.ru» перед конкурентами
1	2	3
Билайн	Продукт	<p>1. Услугами Дом.ru пользоваться легко и просто (легко подключить, отключить, подключить доп.опции).</p> <p>2. Клиентам Дом.ru доступны: HD каналы без зажиманий (честное HD),</p> <p>3. Честная скорость Интернет (+10% в заявленной, без лимитов)</p> <p>4. Честные 100 Мбит на 70% наиболее популярных интернет-ресурсов на всех тарифах.</p> <p>5. Билайн сократил число каналов в пакетах с цифровым ТВ и на моно-цифровом ТВ.</p>
	Сервис	<p>6. Билайн сократил число бесплатных каналов в сервисе «Мобильное ТВ»: было доступно 29 каналов беспл., осталось только 4 в бесплатном доступе!</p>
	Цена	<p>7. Сохранение цен.</p> <p>8. Прозрачная система бонусов при подключении.</p> <p>9. Билайн повысил АП для новых Абонентов на все пакетные предложения в среднем на 53 руб.!</p> <p>10. Билайн повышает базовую стоимость оборудования при приобретении его в собственность.</p>
МТС	Продукт	<p>1. Услугами Дом.ru пользоваться легко и просто (легко подключить, отключить, подключить доп.опции).</p>

		<p>2.Клиентам Дом.ru доступны: HD каналы без зажиманий (честное HD).</p> <p>4.Честная скорость Интернет (+10% в заявленной, без лимитов)</p> <p>5.Честные 100 Мбит на 70% наиболее популярных интернет-ресурсов на всех тарифах.</p> <p>7. Клиенты Дом.ru получают реальные высокие скорости ИНТ.</p>
	Сервис	<p>8. Во время промо- периода для Клиентов Дом.ru действует бесплатный бонус увеличения скорости. (на пакетах с ЦКТВ)</p> <p>9. Клиенты могут пользоваться DLNA.</p> <p>10. Гибридная технология подключения даёт гарантии качества изображения ЦКТВ</p> <p>11. Клиентам Дом.ru доступны мобильные приложения «Мультискрин», «Мобильный пульт». «Мультискрин» становится БЕСПЛАТНЫМ!</p> <p>12. Клиентам МТС не доступны интерактивные сервисы в цифровом ТВ.</p>
МТС	Цена	<p>2.В отличие от конкурентов, Эр-Телеком не повышает абон.плату в течение 2 лет.</p> <p>6.Прозрачная система бонусов при подключении.</p> <p>13. Клиентам МТС не доступны бесплатная и платная видеотеки</p> <p>14. Клиенты МТС за пакет HD – каналов оплачивают дополнительно 200 руб. Всего 18 HD каналов</p> <p>15. Клиентам Дом.ru TV доступны в 1й месяц 8 доп. пакетов бесплатно. (при продаже в пакете с ИНТ)</p> <p>16. У МТС бесплатная аренда доступна только для 1-й приставки.</p>

		<p>2ая и последующие за 85 руб./мес. каждая</p> <p>17. Клиенты пакетов Дом.ru с ТП Дом.ru 100 получают wi-fi роутер в бесплатную аренду</p> <p>18. Клиент пакетов 3 в 1 Дом.ru с ТП Дом.ru 100/60 получают комбо-устройство в бесплатную аренду.</p>
Ростелеком	Продукт	<p>1. Услугами Дом.ru пользоваться легко и просто (легко подключить, отключить, подключить доп.опции).</p> <p>2. Клиентам Дом.ru доступны: HD каналы без зажиманий (честное HD).</p> <p>3. Клиенты Дом.ru получают реальные высокие скорости ИНТ.</p> <p>4. Честная скорость Интернет (+10% в заявленной, без лимитов)</p> <p>5. Честные 100 Мбит на 70% наиболее популярных интернет-ресурсов на всех тарифах.</p>
	Сервис	<p>6. Во время промо- периода для Клиентов Дом.ru действует бесплатный бонус увеличения скорости. (напакетах с ЦКТВ)</p> <p>7. Клиенты Дом.ru могут пользоваться DLNA.</p> <p>8. Гибридная технология подключения Дом.ru даёт гарантии качества изображения ЦКТВ.</p> <p>9. Клиентам Дом.ru доступны мобильные приложения «Мультискрин», «Мобильный пульт». «Мультискрин» бесплатно доступен АБСОЛЮТНО ВСЕМ Абонентам Дом.ru!</p> <p>10. Клиент Дом.ru получает больше сервисов и возможностей за меньшую плату</p> <p>11. Клиенты пакетов 3 в 1 получают комбо- устройство в аренду 10 руб./мес.</p> <p>12. Клиенты Дом.ru ежемесячно</p>

		получают бесплатные подарки в виде открытых пакетов и бонусов.
	Цена	<p>13. Стабильность цен.</p> <p>14. Прозрачная система бонусов при подключении.</p> <p>15. Ростелеком поднимает в 2 раза базовую стоимость самой распространенной среди Абонентов приставки «Стандарт».</p> <p>16. Ростелеком поднимает цены на пакеты каналов цифрового ТВ и архивные ТП Интернет. Наша АП остается постоянной!:</p> <p>17. Клиентам Дом.ruTV доступны в 1й месяц 8 доп. пакетов бесплатно (при продаже в пакете с ИНТ).</p> <p>18. Клиенты Ростелеком за HD – каналы оплачивают дополнительно 395 руб. при любом пакете. Заданную сумму РТ предлагает 28 HD каналов</p> <p>19. У Ростелеком аренда приставки- платная. Соглашаясь на «бесплатную» аренду приставки на год, Клиент должен выплачивать 3 года 95 руб. ежемесячно. Часто проданную рассрочку агенты РТ не озвучивают.</p> <p>20. При расторжении договора до выплаты всей стоимости приставки абонент выплачивает оставшуюся сумму за приставку.</p>

Далее проведен более глубокий анализ факторов формирования конкурентной позиции предприятия на рынке.

В рамках данного исследования использована методика построения многоугольника конкурентоспособности.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. Анализ конкурентных позиций был проведен по критериям:

- широкий ассортимент услуг;
- широкий спектр стоимостных предложений (тарифов);
- полнота предоставления необходимой информации об услугах;
- быстрое обслуживание заявок;
- высокий уровень сервиса;
- высокое качество предоставляемых телекоммуникационных услуг.

Исследование было проведено методом опроса. Среди экспертов были руководители высшего и среднего звена, специалисты сегментов B2B и B2C, а также ключевые клиенты компании. Всего в опросе приняли участие 35 экспертов.

В таблице 11. представлены результаты количественной оценки конкурентов.

Таблица 11. Оценка конкурентоспособности основных операторов телекоммуникационных услуг на Пензенском рынке

Критерии	Ростелеком	Эр-Телеком	МТС	Билайн
Широкий ассортимент услуг	10	9	8	7
Широкий спектр стоимостных предложений	7	8	6	5
Полнота предоставления необходимой информации об услугах	10	9	7	6
Быстрое обслуживание заявок	9	9	8	6
Высокий уровень сервиса	7	6	6	4
Высокое качество предоставляемых телекоммуникационных услуг	6	5	7	4

На основании данных таблицы 11 построен многоугольник конкурентоспособности исследуемых операторов телекоммуникационных услуг (рис. 6).

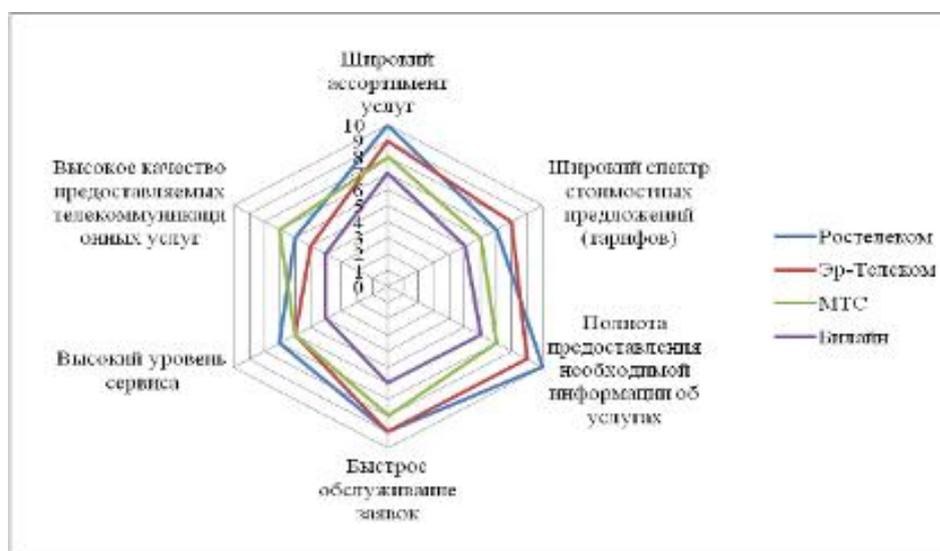


Рис. 5. Многоугольник конкурентоспособности операторов телекоммуникационных услуг на Пензенском рынке

К факторам, не позволяющим компании достигать конкурентного лидерства, относятся:

- полнота предоставления необходимой информации об услугах;
- уровень клиентского сервиса;
- качество услуг;
- ассортимент услуг.

Далее для определения конкурентного статуса компании на рынке был произведен расчет площадей всех многоугольников и общего многоугольника (табл. 12).

Таблица 12. Расчет площадей всех многоугольников и общего многоугольника

Наименование компаний	Площадь многоугольника
Ростелеком	171,04
Эр-Телеком	153,29
МТС	126,46
Билайн	73,18
Общий многоугольник	259,8

Далее рассчитан индекс конкурентоспособности для компании «Эр-Телеком», а также индексы для остальных участников рынка (табл. 13) путем деления площади многоугольника исследуемой компании на площадь общего многоугольника.

Таблица 13. Индексы конкурентоспособности участников рынка

Наименование компании	Индекс конкурентоспособности
Ростелеком	0,66
Эр-Телеком	0,59
МТС	0,49
Билайн	0,28

Далее рассчитан индекс силы конкурентоспособности для компании «Эр-Телеком» по отношению к исследуемым игрокам Пензенского телекоммуникационного рынка. Результаты представлены в таблице 14.

Таблица 14. Индекс силы конкурентоспособности

По отношению к	Индекс силы конкурентоспособности для «Эр-Телеком»
Ростелеком	0,90
МТС	1,21
Билайн	2,09

Таким образом, «Эр-Телеком» по определенным параметрам превосходит двух конкурентов - «МТС» и «Билайн». При этом отстает от лидера рынка «Ростелеком».

Исходя из полученного «радар» видно, что «Эр-Телеком» уступает конкурентам по таким параметрам, как полнота предоставления необходимой информации об услугах, уровень клиентского сервиса, качество услуг и ассортимент услуг.

Лидирующую позицию занимает по критерию «широкий спектр стоимостных предложений».

Таким образом, в части телекоммуникационных услуг (исключая сотовую связь), компания «Эр-Телеком» занимает уверенные позиции на рынке. Не смотря на высокое проникновение сетей традиционных для Пензы операторов, занимает лидирующее конкурентное положение в связи с развитием новых направлений своего бизнеса – Интернет и телевидение. Используемые компанией технологии позволяют обеспечить клиентам более качественный интернет-доступ, более качественный видео-сигнал (в отличие от кабельного ТВ). Кроме того, популярность IPTV получает в силу уникальных возможностей записи, паузы и перемотки прямого эфира, трансляции каналов в формате HDTV.

Дальнейшее развитие данных телекоммуникационных услуг компании «Эр-Телеком» в Пензенской области позволит компании существенно повысить финансовые результаты деятельности. В силу этого, необходимо продолжать активно поддерживать сбыт данных сервисов в рамках коммуникационной политики предприятия.

Выводы

Тенденции развития отечественного рынка в сфере информационно-телекоммуникационной деятельности с учетом опыта передовых зарубежных стран достаточно уверенно демонстрируют наличие в отечественной индустрии технических ресурсов для реализации возможностей обеспечения широкого доступа всех слоев населения к различным информационным ресурсам.

Объектом исследования в рамках выпускной квалификационной работы стала компания «ЭР-Телеком», которая работает на частном и корпоративном рынках в нескольких регионах России, предоставляя широкий спектр современных услуг: кабельное телевидение, постоянный доступ в Интернет для частных лиц и организаций, телефонную связь и услуги цифрового контента (цифровое кабельное телевидение).

Можно выделить следующие, наиболее значимые внешние факторы, воздействующие на конкурентоспособность предприятий сотовой связи:

- рост деловой активности в регионе;
- повышение доходов и в результате возрастание доступности телекоммуникационных услуг;
- рост потребностей в телекоммуникационных услугах со стороны бизнеса;
- внедрение современных технологий, повышающих качество услуг.

В части телекоммуникационных услуг (исключая сотовую связь), компания «Эр-Телеком» занимает уверенные позиции на рынке. Не смотря на высокое проникновение сетей традиционных для Пензы операторов, занимает лидирующее конкурентное положение в связи с развитием новых направлений своего бизнеса – Интернет и телевидение. Используемые компанией технологии позволяют обеспечить клиентам более качественный интернет-доступ, более качественный видео-сигнал (в отличие от кабельного ТВ). Кроме того, популярность IPTV получает в силу уникальных возможностей записи, паузы и перемотки прямого эфира, трансляции каналов в формате HDTV.

Дальнейшее развитие данных телекоммуникационных услуг компании «Эр-Телеком» в Пензенской области позволит компании существенно повысить финансовые результаты деятельности. В силу этого, необходимо продолжать активно поддерживать сбыт данных сервисов в рамках коммуникационной политики предприятия.

Благоприятными факторами развития предприятия в обозримом будущем являются рост использования телекоммуникационных технологий приводит к росту популярности услуг, быстрые темпы развития и внедрения телекоммуникационных технологий и, отчасти, закрытость рынка для выхода иностранных телекоммуникационных компаний.

К негативным факторам внешней среды относятся кризисные явления в экономике.

В заключение можно отметить, что в кризис по мнению аналитиков J'son&Partners Consulting прогноз по телекоммуникационной индустрии

стабильный. Однако индустрия столкнется с несколькими непростыми проблемами, среди которых необходимо отметить снижение маржинального дохода в результате роста расходов на импортные комплектующие и материалы, рост затрат на обслуживание валютного долга и потенциальные проблемы с поддержанием достигнутого уровня капитальных затрат. При этом финансовое состояние телекоммуникационных компаний в целом можно оценить как стабильное, хотя при резком ухудшении макроэкономической обстановки некоторые компании могут столкнуться со значительными трудностями.

На основе результатов проведенного анализа в рамках второй главы дипломной работы разработаны мероприятия по укреплению рыночных позиций компании.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «ЭР-ТЕЛЕКОМ»

3.1 Выбор и обоснование базовой конкурентной стратегии

Существуют три типа стратегии одиночного бизнеса:

- ценовое лидерство;
- дифференциация;
- фокусирование.

Эти стратегии называются базовыми, так как все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями. Характерные черты базовых стратегий, важные для выбора и обоснования подходящей для «Эр-Телеком», отражены в таблице 15.

Таблица 15 Характерные черты базовых стратегий, важные для выбора и обоснования подходящей для «Эр-Телеком»

	Ценовое лидерство	Дифференциация	Фокусирование
Продуктовая дифференциация	Низкая(в основном по цене)	Высокая(в основном по свойствам)	От низкой до высокой(цены или свойства)
Сегментация рынка	Низкая(массовый рынок)	Высокая(много рыночных сегментов)	Низкая(один или несколько сегментов)
Отличительная компетентность	Производство и управление материалами	НИОКР, сбыт и маркетинг	Все виды отличительной компетентности

Согласно представленной таблицы и результатов проведенного во второй главе работы анализа, можно с уверенностью говорить, что наиболее

подходящей в актуальных условиях для «Эр-Телеком» является стратегия дифференциации. При этом дифференциация должна быть сервисная.

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг компании «Эр-Телеком», которые воспринимаются потребителями как уникальные. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. Компания, естественно, не имеет проблем и с сильными покупателями: дифференциация и широкая лояльность покупателей создают барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Наконец, заменяющие продукты могут создать угрозу только при способности конкурентов производить продукты, удовлетворяющие в такой же степени потребителей и способные сломать устойчивую лояльность к дифференцированной компании. Основной проблемой такой компании остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов потребителей.

Согласно канонической теории М. Портера, конкурентное преимущество на рынке возникает на основе предоставления потребителям продукции, дающей большую ценность за ту же стоимость (дифференциация), или предоставления равной ценности, но за меньшую стоимость (низкие издержки).

При дифференциации основной акцент делается на создании продукта (совокупности материальных и нематериальных атрибутов), который воспринимается потребителем как «нечто уникальное». В практике «Эр-Телеком» этим уникальным преимуществом должен являться дополнительный или расширенный сервис.

Сервисная дифференциация - это предложение дополнительных услуг, которые сопутствуют предлагаемому продукту, в которых покупатель так

или иначе нуждается перед покупкой или после неё. Это может быть обучение и консультирование, скорость и надёжность поставок, установка, сервисное обслуживание. Для успешной сервисной дифференциации сопутствующие услуги должны быть либо бесплатными, либо более дешёвыми, либо превосходить по своему уровню услуги конкурентов.

3.2 Формирование комплекса маркетинга для усиления конкурентного положения

В качестве мер по реализации конкурентной стратегии предлагается внедрение в компании системы следующих мероприятий:

1. Внедрение практики работы дежурного оператора службы сервиса, время работы которого будет длиться до 24-00 (тогда как сама служба работает до 19-00);

2. Сократить срок подключения к абонентской сети новых клиентов на базе мониторинга реального времени на проведение работ с внесением соответствующих изменений в должностные инструкции;

3. Реализация программы обучения сервисного персонала;

4. Разработка и реализация программы мониторинга качества сервиса в логистической цепи и внутреннего PR качества обслуживания клиентов.

Для компаний «Эр-Телеком», определяющей для себя качественное обслуживание клиентов как стратегический приоритет, возникает потребность улучшения качества сервиса и удержания его на уровне, заданном потребителями. Причем, стратегическое планирование сегодня необходимо осуществлять снизу вверх, опросив тех, кто непосредственно общается с клиентом, и донести эту информацию до уровня топ-менеджмента.

Схема системы сервис-менеджмента, которая должна быть разработана на основе вышеописанных мероприятий представлена на рисунке 6.

Внедрение сервис-менеджмента и обеспечение качественного обслуживания потребителей на систематической основе, возможно при выполнении следующих условий:

1. Наличие центра ответственности по обеспечению сервиса в компании. Как правило, это один из или несколько сотрудников, чьи обязанности ограничены исключительно поддержкой обеспечения сервиса.

2. Наличие и использование стандартов обслуживания покупателей как корпоративного документа, регламентирующего правила взаимодействия продавцов с покупателями и имеющего статус обязательного к исполнению.

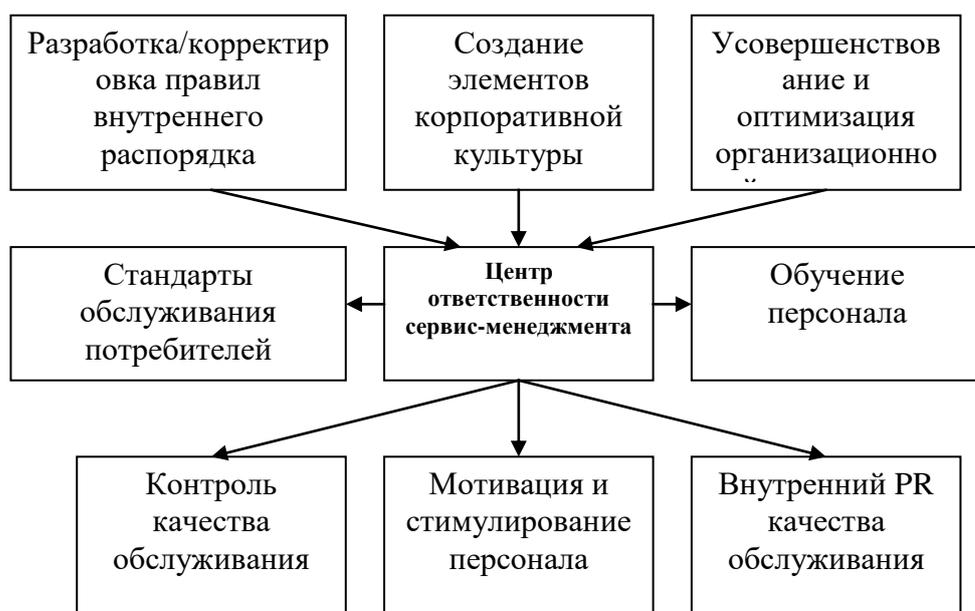


Рис. 6. Система сервис-менеджмента

3. Регулярное обучение персонала (менеджеров и руководителей). Основные направления обучения: техника работы с клиентом, технические знания об услугах, информация о компании. Это относится и к обучению технике продажи, и к обучению персонала знанию ассортимента услуг. Важна системность в обучении: установленные процедуры, сроки, формат,

сопроводительные информационные материалы, сотрудники, отвечающие за обучение по профильным областям.

4. Контроль качества обслуживания клиентов. Обязательное условие выполнения стандартов сервиса и поддержания стабильно высокого уровня по всем услугам – контроль качества взаимодействия с покупателями услуг. В частности, для мониторинга качества оказания услуг можно проводить регулярные телефонные опросы абонентов для выявления насколько качественно и своевременно им был предоставлен сервис и насколько они удовлетворены им и оказываемыми услугами.

5. Наличие многокомпонентной системы регулярной аттестации персонала.

Для обеспечения качественного сервиса важно, чтобы аттестация учитывала результаты работы исследуемой телекоммуникационной компании в целом либо отдельных сотрудников по качеству обслуживания и результаты экзамена сотрудников на знание стандартов сервиса и техники обслуживания клиентов. Помимо результатов по сервису, эффективные системы аттестации включают оценку персонала по достижению планов продаж за период, тестирование знаний ассортиментного перечня услуг, оценку качества взаимодействия с коллегами и помощь в адаптации новых сотрудников, инновации и участие в деятельности компании, повышение квалификации, дисциплину, ее соблюдение сотрудниками, а также внешний вид персонала и т.д.

Результаты аттестации должны использоваться в формировании фонда оплаты труда сотрудников на следующий период. Основной принцип такой системы аттестации – привязка вознаграждения сотрудников не только к конечному результату – продажам, но и результатам по факторам, формирующим конечный результат, – знания товара, сервис, внешний вид и прочее.

Кроме того, важно вывести максимальную долю процедур оценки сотрудников из-под ответственности директора и привязать к внешней информации (например, тестирование знаний в учебном центре компании).

Необходимо использовать как систему аттестации менеджеров, так и руководителей.

6. Регулярная практика по продвижению и популяризации идеи важности качественного обслуживания среди сотрудников компании, то есть внутренний PR качества сервиса в компании. Инструментами могут быть публикация результатов мониторинга сервиса в корпоративной газете или листовке, с указанием лучших менеджеров по качеству сервиса, размещение информации о результатах аттестации по знанию стандартов во внутренних помещениях офиса, регулярные собрания коллектива по подведению итогов мониторинга сервиса (программы *mystery shopping*). Также эффективны: постановка целей по сервису на уровне компании, награждение менеджеров, демонстрирующих наилучшее качество сервиса, и др.

Подобные инструменты должны быть интегрированы в систему сервис-менеджмента компании «Эр-Телеком» как установленные обязательные и ожидаемые персоналом процедуры.

При этом основной упор предлагаемых мероприятий направлен на корректировку конкурентной стратегии в сторону сервисной дифференциации услуг компании «Эр-Телеком» именно на этапе оказания сервисных услуг, то есть на этапе их поставки от продавца к потребителю.

3.3 Оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий, рассмотрим затраты на их реализацию по каждому мероприятию:

1. Внедрение практики работы дежурного оператора службы сервиса, время работы которого будет длиться до 24-00 (тогда как сама служба работает до 19-00).

Для реализации данного мероприятия будет изменен график работы операторов сервисной службы. При этом основная часть сотрудников будет трудиться в обычном режиме и один из сотрудников (по графику) в часы с 15-00 до 24-00.

Таким образом, данное мероприятие будет подразумевать дополнительные затраты в части оплаты труда сотрудников. В проекте будет задействовано 5 сотрудников с уровнем оплаты труда 30 000 руб. в месяц. «Дежурства» будут тарифицироваться 100% от ставки. На каждого оператора приходится 6 дежурств в месяц. Следовательно, дополнительные затраты на оплату труда в год (с учетом соц. отчислений) составят:

$$З = (30/30*6*1,3)*12 *5 = 468 \text{ тыс. руб.}$$

2. Сокращение срока подключения к абонентской сети новых клиентов на базе мониторинга реального времени на проведение работ с внесением соответствующих изменений в должностные инструкции.

Основным действием в рамках данного мероприятия является создание экспертной группы для проведения работ по мониторингу реального времени проведения работ по подключению, а также работ по расчету оптимального времени подключения абонентов и внесению необходимых изменений в должностные инструкции.

Данная группа будет состоять из трех сотрудников компании. Это должны быть сотрудники с высоким стажем работы в компании (от 1,5 лет), с высокой степенью профессионализма и мотивации. Также данные сотрудники должны всесторонне знать процесс подключения и технического обслуживания абонентов. Такими сотрудниками предлагается выбрать технического директора, системного инженера и инженера по обслуживанию оборудования.

Для реализации указанного мероприятия запланируем объем премиального фонда участников экспертной группы в размере 150 тыс. рублей. Данные затраты будут иметь разовый характер.

3. Реализация программы обучения сервисного персонала.

Данное мероприятие будет реализовано при помощи тренингового агентства. Изучение цен на услуги Пензенских тренинговых компаний позволяет заложить затраты в размере 15000 рублей на каждого обучаемого сотрудника. В рамках данного мероприятия планируется обучить 20 сотрудников компании. Итого затраты на реализацию данного мероприятия составят $20 \cdot 15 = 300$ тыс. рублей. Данные затраты также будут носить разовый характер.

4. Разработка и реализация программы мониторинга качества сервиса в логистической цепи и внутреннего PR качества обслуживания клиентов.

Функции исполнителя в рамках данного мероприятия предлагается возложить на штатного маркетолога компании. В связи с регулярным выполнением функций мониторинга удовлетворенности клиентов и реализации внутреннего PR-процесса предлагается назначить маркетологу ежемесячную премию в размере 3000 рублей. Таким образом, годовые затраты на реализацию данного мероприятия составят $3 \cdot 12 = 36$ тыс.рублей.

Обобщим данные в таблице 16.

Таблица 16. Необходимые ресурсы и затраты на реализацию мероприятий

Мероприятие	Исполнитель	Ответственный	Характер затрат	Годовой объем затрат, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1. Дежурный оператор службы сервиса	Операторы объектов рекламаций	Заместитель директора по обеспечению процесса информационного взаимодействия	Ежегодные	468
2. Сокращение срока подключения	Экспертная группа	Технический директор	Разовые	150

3. Обучение	Тренинговое агентство	Заместитель директора по обеспечению процесса информационного взаимодействия	Разовые	300
4. Мониторинг качества сервиса и внутренний PR	Маркетолог	Коммерческий директор	Ежегодные	36
ИТОГО затраты первого года			Годовые в первый год	954

Проведенные расчеты свидетельствуют, что реализации конкурентной стратегии требует совокупных инвестиций в размере 954 тыс. руб.

Далее проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Рассмотрим, каким образом измениться прогнозный уровень конкурентоспособности услуг исследуемой компании. При этом будем исходить из допущения, что оценка каждого критерия «полнота предоставления необходимой информации об услугах», «быстрое обслуживание заявок», «высокий уровень сервиса» и «высокое качество предоставляемых телекоммуникационных услуг» повысится минимум на 1. Таким образом, оценки по критериям конкурентоспособности компании «Эр-Телеком» будут следующими (табл. 17).

На основании данных таблицы 17 построен многоугольник конкурентоспособности исследуемых операторов телекоммуникационных услуг (рис. 7).

Таблица 17 Оценка конкурентоспособности основных операторов телекоммуникационных услуг на Пензенском рынке

Критерии	Ростелеком	Эр-	МТС	Билайн
-----------------	-------------------	------------	------------	---------------

		Телеком		
Широкий ассортимент услуг	10	9	8	7
Широкий спектр стоимостных предложений	7	8	6	5
Полнота предоставления необходимой информации об услугах	10	10	7	6
Быстрое обслуживание заявок	9	10	8	6
Высокий уровень сервиса	7	7	6	4
Высокое качество предоставляемых телекоммуникационных услуг	6	6	7	4

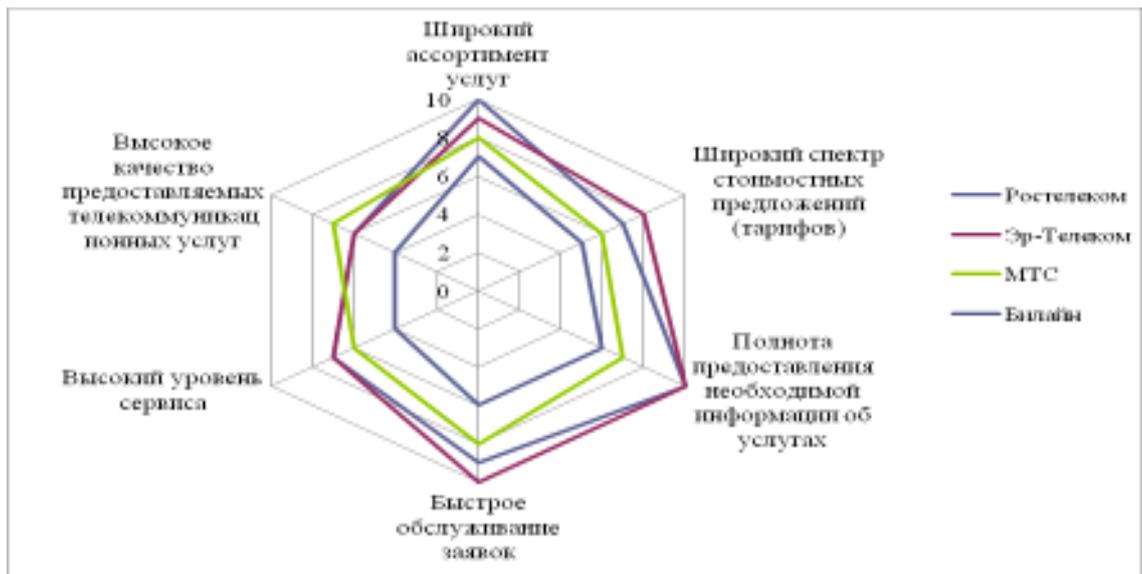


Рис. 7. Многоугольник конкурентоспособности операторов телекоммуникационных услуг на Пензенском рынке

Далее для определения изменения конкурентного статуса компании на рынке был произведен расчет площадей всех многоугольников и общего многоугольника (табл. 18).

Таблица 18. Расчет площадей всех многоугольников и общего многоугольника

Наименование компаний	Площадь многоугольника
Ростелеком	171,04
Эр-Телеком	181,00
МТС	126,46
Билайн	73,18
Общий многоугольник	259,8

Далее рассчитан индекс конкурентоспособности для компании «Эр-Телеком», а также индексы для остальных участников рынка (табл. 19) путем деления площади многоугольника исследуемой компании на площадь общего многоугольника.

Таблица 19. Индексы конкурентоспособности участников рынка

Наименование компании	Индекс конкурентоспособности до реализации мероприятий	Индекс конкурентоспособности после реализации мероприятий
Ростелеком	0,66	0,66
Эр-Телеком	0,59	0,70
МТС	0,49	0,49
Билайн	0,28	0,28

Далее рассчитан индекс силы конкурентоспособности для компании «Эр-Телеком» по отношению к исследуемым игрокам Пензенского телекоммуникационного рынка. Результаты представлены в таблице 20.

Таблица 20. Индекс силы конкурентоспособности

По отношению к	Индекс силы конкурентоспособности для «Эр-Телеком» до реализации мероприятий	Индекс силы конкурентоспособности для «Эр-Телеком» после реализации мероприятий
Ростелеком	0,90	1,06
МТС	1,21	1,43

Билайн	2,09	2,50
--------	------	------

Таким образом, «Эр-Телеком» после внедрения конкурентной стратегии сервисной дифференциации по совокупности параметров будет превосходить всех ключевых конкурентов – «Ростелеком», «МТС» и «Билайн». То есть, компания займет лидирующую позицию на рынке.

В силу того, что конкурентноспособность компании при осуществлении мероприятий по повышению эффективности реализации и управления системой сервиса повысится, предположим, что уровень лояльности клиентов к компании «Эр-Телеком» также повысится.

Экономический эффект мероприятий оценен по методике расчета пожизненной ценности клиента.

С помощью индекса Customer lifetime value (LTV) можно оценить, насколько клиентам интересны товары или услуги.

Данный показатель определяет размер прибыли, получаемой компанией с одного клиента за все время их сотрудничества, то есть, за весь жизненный цикл работы с клиентом.

С помощью рассчитанных данных LTV можно определить эффективность затраченных на мероприятия по улучшению кадровой политики средств. Показатель LTV обычно определяется как текущая стоимость всех денежных средств, которые потратит клиент.

Для получения более точного результата показатель LTV следует рассчитывать как вероятностную сумму, на основе затрат каждого клиента. Значение LTV является значимым фактором, благодаря которому многие компании переносят свое внимание от квартальной прибыли к постоянному сотрудничеству с клиентами.

Это очень важное число, поскольку именно оно ограничивает верхний предел расходов на приобретение новых клиентов, являясь определяющим элементом в расчете окупаемости рекламы.

Одни клиенты более важны, чем другие, так как финансовая ценность (стоимость денежного потока, возникающего при работе с клиентом)

каждого клиента разная. Определить же текущую стоимость денежного потока нам поможет расчет параметра LTV (жизненного цикла клиента).

Благодаря этому показателю рассчитывается верхний предел затрат, на которые готова пойти фирма, чтобы приобрести клиентские взаимоотношения, либо удержать отношения с текущими клиентами.

Если рассматривать взаимоотношения с клиентами как актив фирмы, то показатель жизненного цикла клиента представляет собой денежную стоимость данного актива.

Показатель жизненного цикла клиента используют в основном фирмы, ориентированные на долгосрочные отношения с клиентами.

Для компании «Эр-Телеком», действующей в условиях ограниченности и высокой стоимости финансовых ресурсов, клиентская стратегия заключается в увеличении продуктивности взаимодействия с клиентами. На достижение этой цели направлены разработанные мероприятия. Для этого необходимо добиться роста показателя удержания клиентов. Представим характеристику покупателей компании (табл. 21).

Таблица 21 Характеристика покупателей «Эр-Телеком» в 2016 г.

Сегмент	Количество уникальных клиентов	Среднее количество услуг в пакете, раз	Средняя сумма контракта по услуге (в год), тыс. руб.	Общая выручка за год, тыс. руб.
Частные клиенты	80663	2,1	4,79	811389.117
Корпоративные клиенты	100 066	3,3	17,40	5745789.72

В рамках методологии необходимо рассчитать показатели LTV (Lifetime Value) — «пожизненная» ценность (клиента) — доход, приносимые клиентом в течение периода (жизненного цикла) его покупательной активности.

Можно посчитать данные показатели для случая увеличения количества услуг в пакете (за счет увеличения удержания клиентов) на 3%, при условии, что прогнозируется увеличение самой клиентской базы на 5% за год.

$$\text{Общее LTV} = (80663 \cdot 1,05) \cdot (2,1 \cdot 1,03) \cdot 4,79 + (100066 \cdot 1,05) \cdot (3,3 \cdot 1,03) \cdot 17,4 = 7091588,912 \text{ тыс. руб.}$$

То есть за год покупатели смогут принести компании «Эр-Телеком» при повышении эффективности работы 7 091 588,912 тыс. руб., что на 8,2% больше уровня 2016 года.

Анализ результатов деятельности предприятия после реализации мероприятий представлен в таблице 22.

Рассчитанные показатели свидетельствуют о возможности значительного роста чистой прибыли компании на величину, которая может достичь 88%.

Реализация предложенных мероприятий также положительно скажется на повышении уровня рентабельности продаж (табл. 23).

Таблица 22. Показатели рентабельности после осуществления мероприятий по улучшению конкурентного положения «Эр-Телеком», %

Показатель рентабельности	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Изменение показателя
Рентабельность продаж	12,63	21,98	9,34

Таким образом, рентабельность продаж возрастет до показателя 21,98% (с одного рубля выручки предприятие будет получать почти 22 копеек чистой прибыли).

Выводы

Наиболее подходящей в актуальных условиях для «Эр-Телеком» является стратегия дифференциации. При этом дифференциация должна быть сервисная.

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг компании «Эр-Телеком», которые воспринимаются потребителями как уникальные.

При дифференциации основной акцент делается на создании продукта (совокупности материальных и нематериальных атрибутов), который воспринимается потребителем как «нечто уникальное». В практике «Эр-Телеком» этим уникальным преимуществом должен являться дополнительный или расширенный сервис.

Сервисная дифференциация - это предложение дополнительных услуг, которые сопутствуют предлагаемому продукту, в которых покупатель так или иначе нуждается перед покупкой или после неё.

В качестве мер по реализации конкурентной стратегии предлагается внедрение в компании системы следующих мероприятий:

1. Внедрение практики работы дежурного оператора службы сервиса, время работы которого будет длиться до 24-00 (тогда как сама служба работает до 19-00);
2. Сократить срок подключения к абонентской сети новых клиентов на базе мониторинга реального времени на проведение работ с внесением соответствующих изменений в должностные инструкции;
3. Реализация программы обучения сервисного персонала;
4. Разработка и реализация программы мониторинга качества сервиса в логистической цепи и внутреннего PR качества обслуживания клиентов.

Проведенные расчеты свидетельствуют, что реализации конкурентной стратегии требует совокупных инвестиций в размере 954 тыс. руб.

Таким образом, реализация проекта повышения эффективности системы сервиса на исследуемом предприятии «Эр-Телеком» может привести к следующим положительным тенденциям:

- повышение объема продаж в краткосрочной перспективе;
- повышение чистой прибыли в краткосрочной перспективе;
- повышение рентабельности деятельности предприятия.

Исходя из всего вышеизложенного, можем говорить об экономической эффективности предложенных мероприятий и их целесообразности в условиях острой необходимости укрепления рыночных позиций в условиях мирового финансового кризиса.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В рамках исследования ставились следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты оценки и управления предпринимательской деятельностью;
- проведен анализ деятельности предприятия АО «Эр-Телеком» и оценка управления его конкурентоспособностью;
- разработаны мероприятия по совершенствованию управления предпринимательской деятельностью АО «Эр-Телеком».

Анализ литературных источников и методических разработок, посвященных вопросам оценки конкурентоспособности различного вида и уровня, показал, что наиболее слабым звеном в оценке конкурентоспособности является отсутствие комплексности и единства подходов к этой проблеме с учетом специфических особенностей данной категории. Анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности подтверждает необходимость комплексной оценки для выявления возможных резервов улучшения основных показателей деятельности.

Объектом исследования явилось предприятие АО «Эр-Телеком».

Тенденции развития отечественного рынка в сфере информационно-телекоммуникационной деятельности с учетом опыта передовых зарубежных стран достаточно уверенно демонстрируют наличие в отечественной индустрии технических ресурсов для реализации возможностей обеспечения широкого доступа всех слоев населения к различным информационным ресурсам.

Объектом исследования в рамках выпускной квалификационной работы стала компания «ЭР-Телеком», которая работает на частном и корпоративном рынках в нескольких регионах России, предоставляя широкий спектр современных услуг: кабельное телевидение, постоянный

доступ в Интернет для частных лиц и организаций, телефонную связь и услуги цифрового контента (цифровое кабельное телевидение).

Можно выделить следующие, наиболее значимые внешние факторы, воздействующие на конкурентоспособность предприятий сотовой связи:

- рост деловой активности в регионе;
- повышение доходов и в результате возрастание доступности телекоммуникационных услуг;
- рост потребностей в телекоммуникационных услугах со стороны бизнеса;
- внедрение современных технологий, повышающих качество услуг.

В части телекоммуникационных услуг (исключая сотовую связь), компания «Эр-Телеком» занимает уверенные позиции на рынке. Не смотря на высокое проникновение сетей традиционных для Пензы операторов, занимает лидирующее конкурентное положение в связи с развитием новых направлений своего бизнеса – Интернет и телевидение. Используемые компанией технологии позволяют обеспечить клиентам более качественный интернет-доступ, более качественный видео-сигнал (в отличие от кабельного ТВ). Кроме того, популярность IPTV получает в силу уникальных возможностей записи, паузы и перемотки прямого эфира, трансляции каналов в формате HDTV.

Дальнейшее развитие данных телекоммуникационных услуг компании «Эр-Телеком» в Пензенской области позволит компании существенно повысить финансовые результаты деятельности. В силу этого, необходимо продолжать активно поддерживать сбыт данных сервисов в рамках коммуникационной политики предприятия.

Благоприятными факторами развития предприятия в обозримом будущем являются рост использования телекоммуникационных технологий приводит к росту популярности услуг, быстрые темпы развития и внедрения телекоммуникационных технологий и, отчасти, закрытость рынка для выхода иностранных телекоммуникационных компаний.

К негативным факторам внешней среды относятся кризисные явления в экономике.

В заключение можно отметить, что в кризис по мнению аналитиков J'son&Partners Consulting прогноз по телекоммуникационной индустрии стабильный. Однако индустрия столкнется с несколькими непростыми проблемами, среди которых необходимо отметить снижение маржинального дохода в результате роста расходов на импортные комплектующие и материалы, рост затрат на обслуживание валютного долга и потенциальные проблемы с поддержанием достигнутого уровня капитальных затрат. При этом финансовое состояние телекоммуникационных компаний в целом можно оценить как стабильное, хотя при резком ухудшении макроэкономической обстановки некоторые компании могут столкнуться со значительными трудностями.

На основе результатов проведенного анализа в рамках второй главы дипломной работы разработаны мероприятия по укреплению рыночных позиций компании.

При дифференциации основной акцент делается на создании продукта (совокупности материальных и нематериальных атрибутов), который воспринимается потребителем как «нечто уникальное». В практике «Эр-Телеком» этим уникальным преимуществом должен являться дополнительный или расширенный сервис.

Сервисная дифференциация - это предложение дополнительных услуг, которые сопутствуют предлагаемому продукту, в которых покупатель так или иначе нуждается перед покупкой или после неё.

В качестве мер по реализации конкурентной стратегии предлагается внедрение в компании системы следующих мероприятий:

1. Внедрение практики работы дежурного оператора службы сервиса, время работы которого будет длиться до 24-00 (тогда как сама служба работает до 19-00);

2. Сократить срок подключения к абонентской сети новых клиентов на базе мониторинга реального времени на проведение работ с внесением соответствующих изменений в должностные инструкции;

3. Реализация программы обучения сервисного персонала;

4. Разработка и реализация программы мониторинга качества сервиса в логистической цепи и внутреннего PR качества обслуживания клиентов.

Проведенные расчеты свидетельствуют, что реализации конкурентной стратегии требует совокупных инвестиций в размере 954 тыс. руб.

Таким образом, реализация проекта повышения эффективности системы сервиса на исследуемом предприятии «Эр-Телеком» может привести к следующим положительным тенденциям:

- повышение объема продаж в краткосрочной перспективе;
- повышение чистой прибыли в краткосрочной перспективе;
- повышение рентабельности деятельности предприятия.

Исходя из всего вышеизложенного, можем говорить об экономической эффективности предложенных мероприятий и их целесообразности в условиях острой необходимости укрепления рыночных позиций в условиях мирового финансового кризиса.

Таким образом, можно констатировать, что цель, поставленная в исследовании, достигнута, задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоев, А.Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика/ А.Г. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. - 208с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М. : Экономика, 2010. - 322 с.
3. Анфилатов, В.С. Системный анализ и управление: Учеб. Пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М. : Инфра-М, 2013. – 416 с.
4. Арасланов, Т.Н. Цель и основные составляющие портфельного анализа деятельности сервисных предприятий / Т. Н. Асланов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009.- №1. - С. 21-23.
5. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: учебник/ С.Н. Виноградова. – М.: Высшая школа, 2009. – 420 с.
6. Воронов, Д.С. Оценка конкурентоспособности предприятия/Д.С. Воронов// Маркетолог. – 2009. - №6. – С. 12-14.
7. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры/ Е.П. Голубков. - М.: Дело, 2013. – 477 с.
8. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология/ Е.П. Голубков. – М.:Финпресс, 2009. – 389 с.
9. Голубков, Е.П. Основы маркетинга/ Е.П. Голубков. - М.:ДиС, 2010. - 320 с.
10. Дейан, А. Изучение рынка / Пер. с франц. под ред. С.Г. Божук / А. Дейан. – СПб.: Нева, 2013. - 405 с.
11. Еремеева, С. А. Конкурентоспособность / С. А. Еремеева, В. В. Калачев. - М.:КолосС, 2014. – 290 с.
12. Кондратьева, М.А. Конкурентный потенциал и стратегии его развития / М. А. Кондратьева // Российское предпринимательство. - 2013. - № 11 Вып. 2 (123). - С. 59-62.

13. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. - М.: Вильямс, 2014. - 705 с.
14. Кудрявцев, К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий / К. А. Кудрявцев // Креативная экономика. - 2010. - № 12 (48). - С. 123-128.
15. Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: Инфра-М, 2010. - 350 с.
16. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности / И. М. Лифиц. - М.: ЮРАЙТ, 2011. – 312 с.
17. Лифиц, И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности / И. М. Лифиц. - М.: Юрайт, 2009. – 336 с.
18. Лукина, Т.В. Рекламные мудрости. Т.В. Лукина. - М.: Воениздат, 2015. - 120 с.
19. Лукичева, Т.И., Сазыкина, О.А. Маркетинг: учебное пособие для вузов / Т.И. Лукичева, О.А. Сазыкина – Пенза: ПГУАС, 2013. – 198 с.
20. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. / Н. П. Любушин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 620 с.
21. Макалов, Г.Ф. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия / Г. Ф. Макалов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 458 с.
22. Малков, М.А. Подходы к изменению эффективности маркетинга / М.А. Малков // Маркетинг. – 2014. – 154 с.
23. Медведева, Е.В. Рекламная коммуникация / Е.В. Медведева. – М.: Едиториал УРСС, 2015. – 280 с.
24. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2014. - 399 с.
25. Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 2011. – 422 с.

26. Морозова, Н.С. Этапы планирования рекламной кампании. / Н.С. Морозова // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – 119 с.
27. Никифорова, Е.Н. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент / Е.Н. Никифорова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – 178 с.
28. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф. Г. Панкратов. - М.: Дашков и К, 2014 - 355 с.
29. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. - М.: ИКФ "Омега-Л", 2013. – 656 с.
30. Пименов, П.А. Основы рекламы / П.А. Пименов. – М.: Гардарики, 2015. – 399 с.
31. Полукаров, В. Л. Телевизионная радиовещательная реклама / В. Л. Полукаров. - М.: Полипресс, 2015. – 124 с.
32. Попова, Ж.Г. Психологические аспекты восприятия рекламы потребителем / Ж.Г. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015.– 403 с.
33. Портер, М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер. - М.: Вильямс, 2009 .- 654 с.
34. Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: ИД Гребенникова, 2016. – 241 с.
35. Прингл, Х. Энергия торговой марки. Прингл, Х., Томпсон, М. - СПб: Питер, 2015. - 288 с.
36. Резник С. Д., Глухова И.В., Черницов А.Е.; под общ. ред. С. Д. Резника. Основы предпринимательской деятельности. – Издательство: ИНФРА-М. – 2014. – 221 с.
37. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 280 с.
38. Решетин, Е. К. Крестовый поход за клиентами / Е. К. Решетин // Эксперт. - 2013. - №18. - С. 7.
39. Румянцева, З. П. Менеджмент организации: учебное пособие/ З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. - М.: Инфра-М, 2009. - 415 с.

- 40.Сергеев, И.В. Экономика предприятия (организации): учебное пособие/
И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2013. - 365 с.
- 41.Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях
экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - М.:
Маркетинг, 2014. -433 с.
- 42.Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по
исследованию рынка/ В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева.– М.: Финансы и
статистика, 2010. - 278 с.
- 43.Шихкеримова, И.А. Методика оценки конкурентоспособности
компаний / И. А. Шихкеримова// Креативная экономика. - 2009. - № 9
(33). - С. 24-28.
- 44.Шовхалов, Ш.А.Подходы к формированию оценки уровня
конкурентоспособности организации/ Ш. А. Шовхалов, Н. А.
Соловьева // Креативная экономика. - 2010. - № 2 (38). -С. 50-56.
- 45.Шоул, Дж. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество /
Дж. Шоул. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 510 с.
- 46.Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие / А.
Ю. Юданов.-М. :Гном-Пресс, 2013. - 322 с.
- 47.Якушев, В.И. Как измерить качество? / В. И. Якушев // Век качества. –
2011. - №4. – С. 36-37.
- 48.www.cbr.ru - Центральный банк Российской Федерации
- 49.www.consultant.ru – Правовая система «Консультант Плюс»
- 50.www.fenplan.ru – Разработка бизнес планов, практические примеры
составления
- 51.www.garant.ru – Информационно правовой портал
- 52.www.nalog2000.ru – Консультант: центр бухгалтерского учета и
налогового права
- 53.www.pnz.gks.ru – Территориальный орган федеральной службы
государственной статистики по Пензенской области

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография _____ позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« _____ » _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

Костромина Ю.А.

(Ф.И.О.)