

## **Содержание:**

## **Введение**

**Актуальность темы.** В рыночной среде экономики понятие «конкурентоспособность» можно охарактеризовать как одно из ключевых, учитывая, что в нем концентрированно выражаются экономические, научно-технические, производственные, организационно-управленческие, маркетинговые и иные возможности коммерческих организаций, отраслей, национальной экономики в целом. Указанные возможности находят свою реализацию в товарах и услугах, которые противостоят аналогам, выступающим как соперники, и на внутреннем, и на внешних рынках.

В современной мировой экономике происходят быстрые и глубинные изменения: рынок поддается глобализации, развивается многомерная конкуренция, трансформируются хозяйственные процессы.

Это все способствует осознанию того, что в настоящее время устарели традиционные принципы и ориентиры структурирования и развития субъектов мирового и национальных хозяйств

Если анализировать период до 70-х годов прошлого века, то конкуренции как таковой не было заметно в большинстве отраслей и стран, но уже сегодня рост и расширение ее настолько велико, что она выходит за пределы отдельных регионов мира, тем самым делая насущным вопрос о конкурентоспособности национальных предприятий. Если недооценивать проблему конкурентоспособности, то она может не дешево обойтись какому-либо производителю или стране.

Конкурентоспособность, можно охарактеризовать как структурный элемент всей системы конкурентных отношений, это многогранная категория, соединяющая в себе особенные моменты конкуренции и монополизма, в том числе их общественно-государственные регуляторы; она может реализовываться как на объектном, так и субъектном уровнях рынка.

**Степень изученности темы.** Вопросами изучения конкурентоспособности фирмы занимались отечественные и зарубежные ученые такие как: Азоев Г.Л., Челенков А.П., Д. Риккардо, Дж. Робинсон, Й.Шумпетер, Хайек Ф.А., Макконнелл К.Р., Брю

С.Л., М. Портер, Гельвановский М., Фасхиев Х.А., Юданов А.Ю., Магомедов Ш.Ш., Фатхутдинов Р.А., Брилев А., Кулешова А.Б. и многие другие.

**Задачи и цель исследования.** Целью данной курсовой работы является разработка рекомендаций по улучшению конкурентных преимуществ филиала компании ПАО «МегаФон» в г.Санкт-Петербург. При подготовке данной работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретико-методологические основы конкурентных преимуществ компании;
- провести анализ конкурентных преимуществ филиала компании ПАО «МегаФон» в г.Санкт-Петербург;
- разработать рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности филиала компании ПАО «МегаФон» в г.Санкт-Петербург.

**Объект** исследования – филиал компании ПАО «МегаФон» в г.Санкт-Петербург.

**Предметом** исследования является процесс оценки и анализа конкурентоспособности компании.

**Методы исследования.** В процессе исследования применялся системный подход, метод экономического анализа, ряд экспертных оценок, использованы фундаментальные и прикладные исследования по выбранной теме.

**Источники информации.** В процессе исследования использовались материалы научных семинаров и конференций, положения и выводы трудов отечественных ученых.

**Структура курсовой работы:** введение, 3 главы, заключение, список использованных источников.

## **1. Теоретико-методологические основы конкурентных преимуществ компании**

### **1.1. Понятие, сущность и основные виды конкурентоспособности**

С того времени, когда промышленная фирма создана, и на протяжении всего своего функционирования каждый товаропроизводитель поставлен перед необходимостью важнейшей проблемы конкурентоспособности.

Рассматривая экономику в целом, можно отметить, что многие страны мира глубоко втянуты во всемирные хозяйственные связи, а национальный рынок, в свою очередь формируется, в большей мере, под активным влиянием мирового рынка и международной конкуренции. [20]

Понятие «конкурентоспособность» в рыночной экономике можно охарактеризовать как одно из ключевых, учитывая, что в нем концентрированно выражаются экономические, научно-технические, производственные, организационно управленческие, маркетинговые и иные возможности коммерческих организаций, отраслей, национальной экономики в целом. Указанные возможности находят свою реализацию в товарах и услугах, которые противостоят аналогам, выступающим как соперники и на внутреннем, и на внешних рынках.

Конкурентоспособность, можно охарактеризовать как структурный элемент всей системы конкурентных отношений. Это многогранная категория, соединяющая в себе особенные моменты конкуренции и монополизма, в том числе их общественно-государственные регуляторы. Она может реализовываться как на объектном, так и субъектном уровнях рынка.

Конкурентоспособность можно отнести к одной из важных интегральных характеристик, которая используется с целью оценки эффективности экономической деятельности предприятий. Сам термин конкурентоспособность, можно применить к любому субъекту, который бы не рассматривался, и предусматривает возможность указанного субъекта (потенциальная или реальная) выдержать конкуренцию.

Р.А. Фатхутдинов определяет понятие конкурентоспособности как способности объекта конкурировать с такими же объектами на указанном рынке. Автор делает акцент, на том, что товар или услуга выступают конкурентоспособными или неконкурентоспособными на каждом определенном рынке.

Обобщая понятие конкурентоспособности можно сказать, что это способность быть впереди, использовать при этом свои преимущества, достигая намеченных целей.

Первым экономистом, который начал проводить оценку конкурентоспособности страны, ссылаясь на конкурентоспособность функционирующих в ней предприятий,

является М. Портер. Впоследствии термин «Конкурентоспособность предприятия» изучался и дополнялся многими знаменитыми учеными-экономистами. Важной и самой главной проблемой становится определение и выявление факторов успеха предприятия. [3]

Конкурентоспособность предприятия – это его свойства, характеризующие место предприятия на определенном сегменте рынка, возможности вести конкуренцию с другими фирмами и предприятиями на рынке товаров и услуг. Каждое из таких свойств можно охарактеризовать разными показателями, позволяющими фирме в полной мере воплотить свои преимущества в сравнении с фирмами-конкурентами. [1]

Множество подходов для определения конкурентоспособности, которые существуют сегодня можно определить так:

- или учитывать особенности постановки задач и целей исследования, вследствие чего есть необходимость акцентировать внимание на определенном аспекте конкурентоспособности;
- или учитывать особенности при выборе предмета исследования, в качестве которого могут выступать предметы конкуренции, субъекты конкуренции, объекты конкуренции и масштабы деятельности.

Как правило, конкурентная борьба на внутреннем рынке производится по трем направлениям:

- 1) предприятие отечественное конкурирует с предприятием отечественным;
- 2) предприятие отечественное конкурирует с предприятием зарубежным;
- 3) предприятие зарубежное конкурирует с предприятием зарубежным.

Между собой конкурируют предприятия, в которых производится одинаковый вид товара, между отечественными и зарубежными предприятиями, которые хотят освоить новые рынки сбыта. [13]

**Основными видами конкурентоспособности являются:**

- конкурентоспособность страны.

Конкурентоспособность страны является способностью страны делать как можно больше материальных ценностей, нежели их конкуренты, на международных рынках;

- конкурентоспособность отрасли.

Конкурентоспособность отрасли является эффективностью работы различных отраслей национального хозяйства, которая оценивается помимо традиционных критериев по показателям, характерным для данной отрасли и описывающим степень ее живучести и динамичности при различных вариантах развития экономики данной страны и всего мира в целом;

- конкурентоспособность региона.

Конкурентоспособность региона - это производительность, использования региональных ресурсов, капитала и трудовых ресурсов, по сравнению с другими регионами, которая выражается в величине валового регионального продукта на душу населения, а также в его динамике;

- конкурентоспособность организации.

Конкурентоспособность организации - это экономическая категория, которая обозначает способность данной организации конкурировать на рынке с такими же организациями.

- конкурентоспособность продукции;

Конкурентоспособность продукции - это категория, которая означает умение продукции на равных условиях с другими подобными продуктами конкурировать на рынке. [2]

Положение конкуренции на конкретном рынке можно обрисовать как итог связь пяти конкурентных сил:

- опасность появления новых конкурентов;
- опасность вторжения заменителей-продуктов;
- экономические возможности поставщиков;
- экономические возможности покупателей;
- соревнование среди имеющихся конкурентов. (рис.1.1.1)

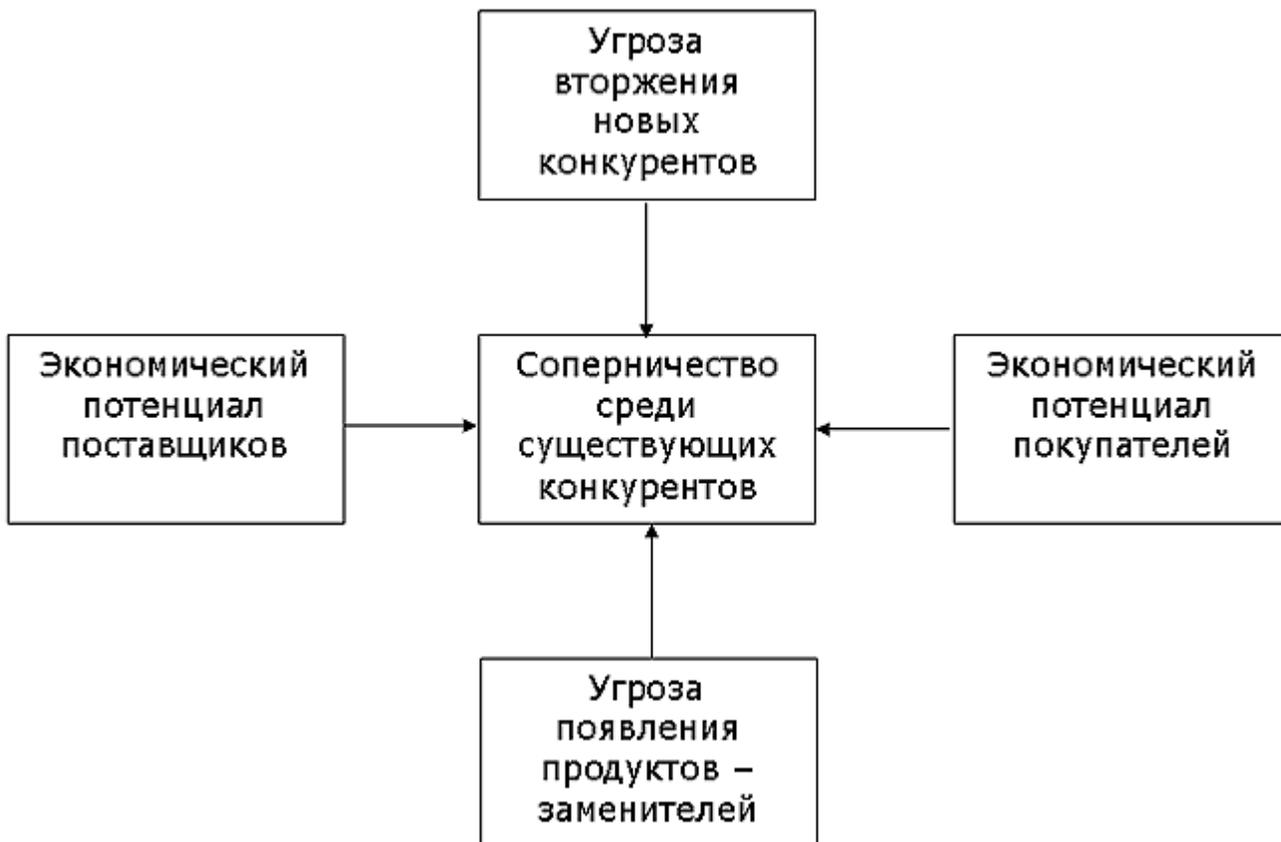


Рис.1.1.1 - Взаимодействие пяти конкурентных сил

Силы, которые указаны, в итоге создают условия, в которых функционирует данный рынок и который составляет его единицы. Положение каждой силы и их совместное воздействие определяют возможности предприятия в борьбе с конкурентами и его конкурентный потенциал.

С другой же стороны, значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее производственными, технологическими, экономическими и другими характеристиками. [7]

## 1.2. Сущность и виды конкурентных преимуществ компании

«Продуктом» системы управления рыночными возможностями компании являются конкурентные преимущества. Как компания не может существовать без необходимости в ее продукции, так не могут существовать рыночные возможности без конкурентных преимуществ.

Благодаря конкурентным преимуществам фирму узнают на рынке, она защищается от влияния конкурентных сил. Конкурентоспособность означает полученный результат, который невозможен без наличия конкурентных преимуществ. [12]

Конкурентные преимущества имеют оценочную базу, а точнее говоря цели, которые ставит перед собой предприятие, и сопутствующие задачи, связанные с этими целями, которые при нормальных факторах внешней среды может легко выполнить фирма, учитывая заданное качество их выполнения. Структурные и функциональные изменения на предприятии способствуют обеспечению условий для успешной деятельности «по назначению», возможности приведения основных компетенций предприятия в соответствие со складывающимися внешними изменениями среды.

Все эти изменения и работу, которая проводится с целью управления изменениями, зачастую трактуют, как развитие (создание конкурентных преимуществ). [19]

Конкурентное преимущество предприятия не всегда может быть очевидным. Ниже описаны варианты формирования конкурентных преимуществ:

- концентрация на конкурентах, предусматривает анализ предприятия в сравнении с его ближайшими конкурентами (значительная сила конкуренции в данном случае отводится рыночной среде);
- ориентация фирмы на клиентов и на удовлетворение их потребностей, когда менеджеры в основном учитывают мнение клиентов о том, как фирма работает по сравнению с конкурентами;
- ориентация на рыночную перспективу, когда важная роль отводится как покупателям продукции, так и конкурентам. [5]

С целью выделения фактора решающего преимущества, а не просто конкурентного, нужно, чтобы этот фактор имел ключевое значение при удовлетворении потребности и в то же время работал на уникальность бизнеса фирмы. Значимость отводится как базовому качеству, так и уникальности товара. [9]

Классифицировать факторы конкурентных преимуществ компании необходимо, хотя и затруднительно.

Как правило, можно выделить пять групп факторов конкурентных преимуществ: ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные.

К видам конкурентных преимуществ организации относят:

1. Время действия:

- краткосрочные;

- долгосрочные.

## 2. Возможность имитации:

- имитируемые;

- уникальные.

С учетом того, что на конкурентные преимущества фирмы имеют влияние факторы внешней среды, они могут уменьшаться или вовсе пропадать. К основным причинам потери конкурентных преимуществ можно отнести следующие:

1. Становятся хуже факторные условия (увеличиваются издержки производства, снижается образовательный и квалификационный уровень кадров и др.).

2. Снижается инвестиционная привлекательность компании и ее инновационного потенциала (вследствие чего, на потом откладываются организационные изменения из-за нежелания сокращать текущие доходы и вкладывать средства «в свое будущее»).

3. Снижается способность к адаптации (продолжение бюрократизации, использование в работе морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции и др.).

4. Ослабляется конкуренция на рынке (в связи с увеличением монополизма, определенные действия правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары и др.).

5. Невысокие доходы основного населения страны, вследствие чего, снижается требовательность к качеству товаров, которые покупаются и их разнообразию (ассортименту). [14]

Можно определить три главных стратегических подхода ведя конкурентную борьбу:

- стремление достичь самых низких в отрасли издержек производства;

- поиск путей дифференциации продукции, которая производится от конкурентной продукции;

- фокусирование на узкой части, а не на всем рынке. [4]

Ниже приведена более детальная информация о каждой стратегии.

Одним из конкурентных преимуществ фирмы являются низкие издержки производства.

На определение цены издержки не играют никакой роли, но они имеют значение, когда формируется стратегия ценообразования. Правильно сказать то, что покупатели готовы заплатить определенную сумму за товар, независимо от издержек производителя, но правильно также и то, что решение продавца о том, какие товары и в каком количестве производить, зависит в первую очередь от стоимости производства указанных товаров. Предприятия, которые эффективно устанавливают цену, сами решают, что производить и кто будет покупателем, сравнивают цены, которые могут быть назначены, с издержками, которые они готовы взять на себя.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что издержки имеют влияние на назначение цен. Предприятия, у которых низкие издержки могут устанавливать соответственно и низкие цены на товары и продавать больше, так как большинство покупателей привлекает именно цена.

С другой стороны, предприятия у которых высокие издержки с целью привлечения большинства покупателей не могут себе позволить продавать товары по более низкой цене, чем предприятия с низкими издержками. В связи с этим им необходимо привлечь таких покупателей, которые могут заплатить более высокую цену.

При стратегическом управлении издержками производства на сегодня очень важным является анализ процессов, влияющих на издержки, которые действуют за пределами фирмы, т.е. внешних факторов, а не внутри фирмы. Значимыми внешними факторами можно назвать поставщиков, потребителей, конкурентов, посредников, правительственные и законодательные институты.

У каждой организации, которая успешно функционирует на рынке, развита функция управления контролем затрат. Этот процесс необходимо осуществлять непрерывно, так как все те, кто связан с компанией, особенно заинтересованы в том, чтобы определенные издержки росли. Устойчивые преимущества в издержках в первую очередь можно достичь, эффективно используя ресурсы, а не на постоянной основе затягивая пояса.

В практике выделяют три способа, вследствие использования которых, предприятие сможет существенно сократить свои затраты на единицу продукции благодаря эффективной организации своих внутренних операций.

1. Экономия за счет ассортимента. Ассортимент - это величина "портфеля" товаров, которое выпускаются предприятием. Много предприятий продают разные товары. При планировании выпуска продукции основной целью является то, чтобы подобрать синергетический "портфель" товаров. Важным источником синергии является экономия, которая возникает, в случае, когда различные товары имеют общий набор затрат.

2. Экономия за счет масштаба. Масштаб предусматривает собой размер фирмы, который измеряется долговременным устойчивым уровнем выпуска. На практике при любом виде работ, начиная закупок и заканчивая производством, продвижением и сбытом, есть тенденция, что с ростом объемов производства снижается величина затрат.

3. Экономия за счет накопленного опыта. Экономия за счет опыта предусматривает сокращение издержек, которые возникают с ростом кумулятивных объемов производства, что отличает ее от экономии за счет масштаба, зависящей от текущего объема производства.

Старое и молодое предприятие в определенный период времени могут иметь одинаковые объемы производства, получая одинаковую экономию за счет масштаба.

За счет накопленного опыта старое предприятие с более высоким объемом производства за определенные годы может иметь небольшие издержки, соблюдая большую экономию.

Необходимо обучать экономии на издержках, благодаря накопленному опыту в процессе деятельности: чем выше производительность компании, тем больше она узнает о том, как эффективнее можно сделать производство.

Дифференциация продукции как один из способов получения конкурентного преимущества

Дифференциация предусматривает обеспечение компании уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Стратегии дифференциации необходимо

применять тогда, когда потребности и вкусы покупателей разнообразны и не могут быть в полной мере удовлетворены, когда продукция производится стандартная.

Предприятие, которое успешно применяет принцип дифференциации, тщательно изучает поведение и потребности покупателей с целью выяснить мнение клиентов относительно ценности и значимости тех или иных признаков.

После чего предприятие дифференцирует свою продукцию по одному, или даже нескольким признакам, привлекая тем самым покупателей к продукции фирмы. Конкурентное преимущество является уникальной (по сравнению с конкурентами) способностью фирмы удовлетворять потребности покупателей, которые отдают предпочтение какому-нибудь признаку выпускаемой продукции.

Если дифференциация проведена успешно фирма:

- устанавливает премиальную наценку на свою продукцию;
- продает больший объем продукции (в связи с привлечением новых покупателей);
- делает свою торговую марку популярнее среди покупателей (учитывая, что определенное количество покупателей значительно привязывается к дифференцирующим признакам).

Дифференциация предусматривает возможность дополнительной прибыли, в случае, когда премиальная наценка может покрывать затраты, которые возникают дополнительно, которые связываются с ее проведением.

Не стоит ждать положительных результатов дифференциации, в том случае, когда признаки, лежащие в основе дифференциации продукции, покупателями не оценены настолько, чтобы предприятие смогло окупить дополнительные издержки по дифференциации.

Дифференциацию можно считать амортизатором стратегий конкурирующих предприятий, так как покупатели склонны привязываться к торговой марке или модели и готовы платить чуть больше (а в определенных случаях гораздо больше!) за понравившуюся продукцию. Если дифференциация проведена успешно это:

1) способствует созданию входных барьеров, таких как привязанность покупателей к уникальному характеру производимой продукции, которые новички иногда не в состоянии пройти;

- 2) способствуют ослаблению покупательной способности крупных клиентов, поскольку продукция альтернативных продавцов не так для них привлекательна;
- 3) способствует более выгодной позиции фирмы при отражении атак со стороны фирм, которые производят товары-заменители, так как покупатели предпочитают марку фирмы.

Самыми успешными типами стратегий дифференциации можно считать стратегии, при имитации которых конкуренты тратят значительные средства и время. Важную роль играет наличие исключительного совершенства. [8]

Максимальный эффект от дифференциации можно получить исходя из:

- технологического превосходства;
- высокого качества продукции;
- предоставления потребителям большего набора сопутствующих услуг;
- предоставления потребителям большей "ценности" за ту же цену.

Зачастую, стратегии дифференциации необходимо применять в таких случаях:

- 1) существования множества возможных способов дифференциации продукции или услуг, в следствии чего, весомая часть покупателей воспринимает данные различия как имеющие определенную цену;
- 2) различие потребностей покупателей в определенном продукте, даже когда сам продукт может использоваться по-разному;
- 3) небольшое число конкурирующих фирм основывается на такой же подход к дифференциации. [6]

Возможности применения стратегии ниш с целью получения конкурентного преимущества. Предприятие нацеливает свои возможности на один или несколько немногочисленных сегментов рынка, занимается разработкой маркетинговых подходов и производством товаров с расчетом удовлетворения потребителей именно этих групп покупателей. Исходя из этой стратегии, товар должен в максимальной мере соответствовать потребностям определенной группы потребителей. [1]

В каждом сегменте рынка предприятие создает определенную программу маркетинга, хотя в большей мере это предусматривает построение долгосрочных стратегических целей и увеличение расходов.

Как правило, предприятие находит для себя специфический сегмент рынка путем низких цен и уникального предложения. Концентрирование предусматривает собой выбор рыночной ниши, которая характеризуется определенными требованиями и предпочтениями покупателей. Она может выделяться по географическому положению, особым требованиям к использованию продукции или специфическими свойствами продукции, удовлетворяющих потребителей ниши.  
[16]

Предприятия, у которых ограниченные ресурсы, могут использовать стратегию концентрированного маркетинга, так как она является привлекательной, когда вместо концентрации усилий на небольшой доле крупного рынка предприятие предпочитает концентрировать свои усилия на большой доле одного или нескольких рыночных сегментов. Предприятие может обеспечить крепкую рыночную позицию в сегментах, которые были выбраны, так как у него есть наличие всей информации о требовании таких сегментов, хорошо знакомо с особенностями запросов покупателей и имеет хорошую репутацию.

Таким образом, предприятие добивается определенной экономии во многих сферах, ведя свою деятельность благодаря узкой специализации и работе по направлениям. Если недооценивать проблему конкурентоспособности, то она может не дешево обойтись каждому, либо производителю, либо стране.

## **2. Анализ конкурентных преимуществ филиала компании ПАО «МегаФон» в г.Санкт-Петербург**

### **2.1.Характеристика компании**

Компания ПАО "МегаФон" создана весной 2002 года. Главным офисом компании является Московский. На сегодня это компания, которая предоставляет услуги телекоммуникации всем федеральным субъектам, в том числе Южно-Сахалинску, в определенной мере в Таджикистане, в Южной Осетии и Абхазии. В начале 2013 года услугами компании пользовалось примерно 66 млн. абонентов.

Сфера деятельности: телекоммуникации.

Полное название: Открытое акционерное общество «МегаФон».

ПАО «МегаФон» успешно реализовало проект «МегаДок», целью которого являлось повышение эффективности документооборота и переход на обмен документами с электронной подписью.

Сумма уставного капитала ПАО «МегаФон» составляет 62 млн. рублей.

Государство не принимает участия в уставном капитале ПАО «МегаФон». Структура акционерного капитала указана на рис.2.1.1.

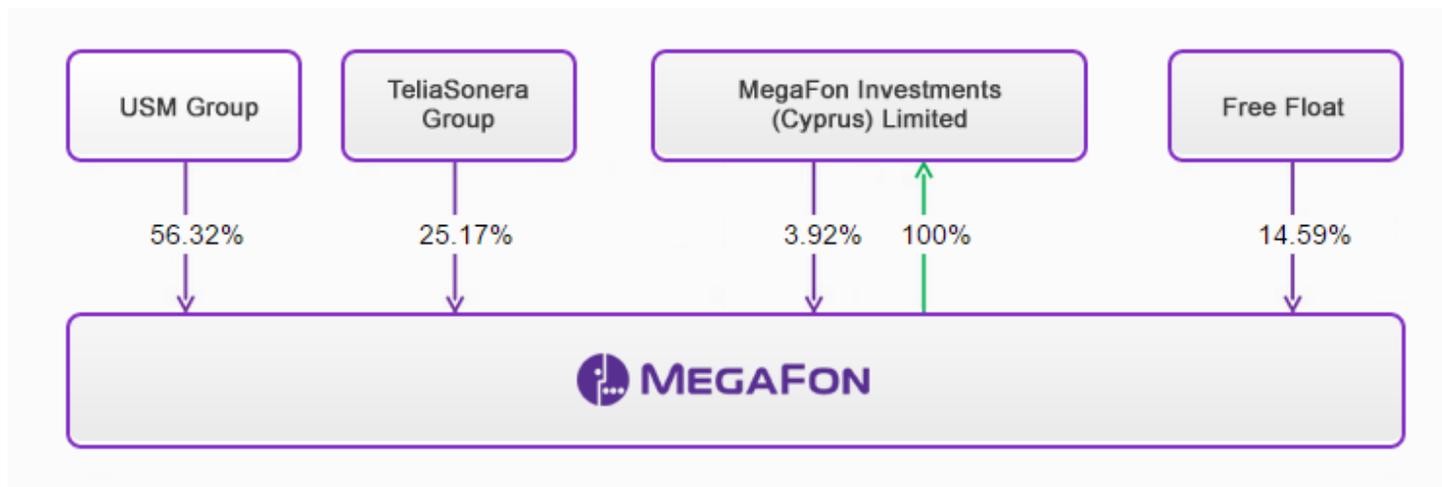


Рисунок 2.1.1 - Структура акционерного капитала ПАО «МегаФон»

Структура корпоративного управления представлена на рис.2.1.2.

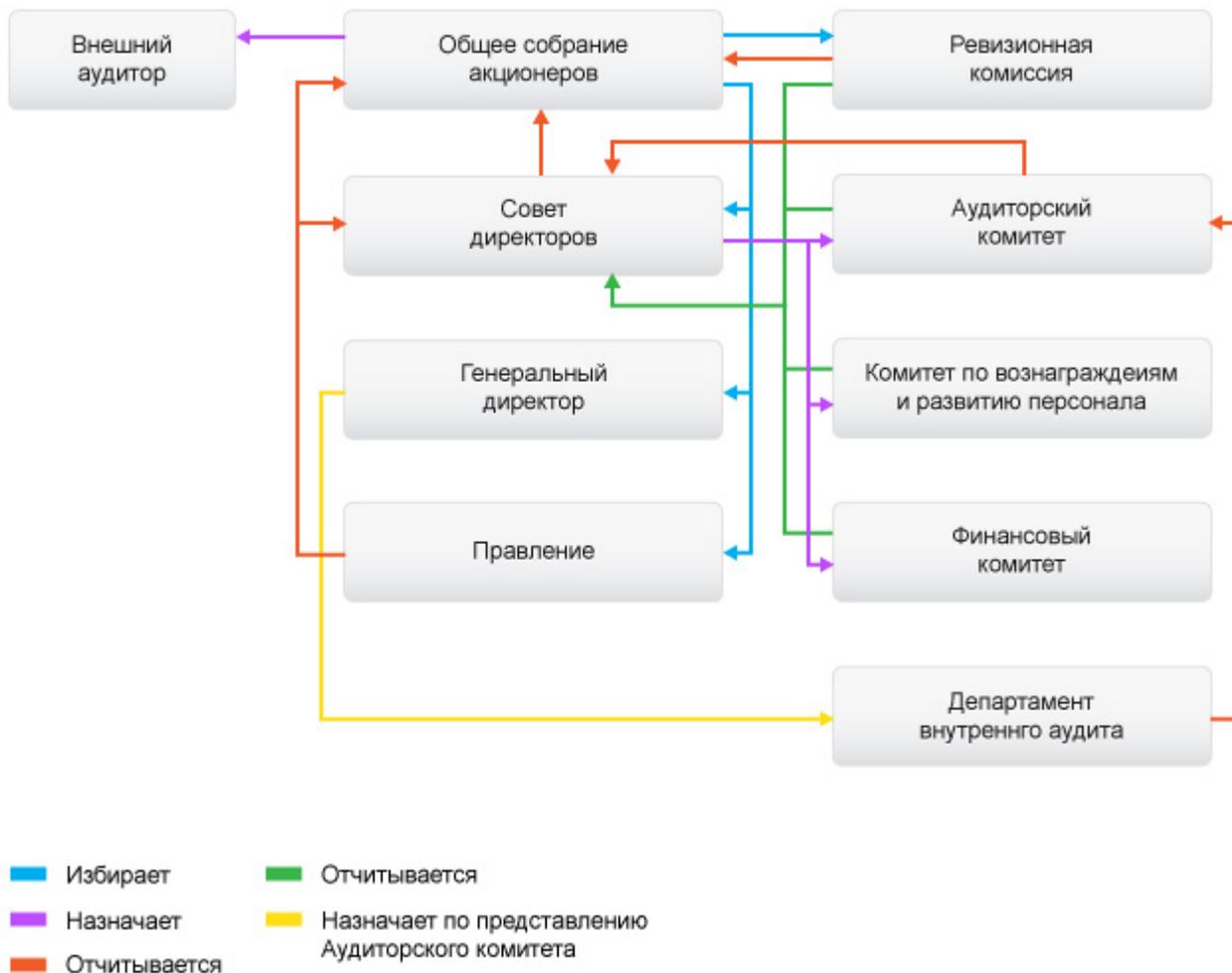


Рисунок 2.1.2 - Структура корпоративного управления ПАО «МегаФон»

Свою деятельность компания исторически начала еще в 1993 году. В Санкт-Петербурге летом зарегистрировалась фирма «Северо-Западный GSM», которая является предшественником торговой марки мегафон. Указанная компания 1994 году была первой компанией, что занималась эксплуатацией сетей, отвечающих стандарту GSM. Вследствие чего, примерное количество абонентов было больше 100 тысяч человек на начало второго тысячелетия. В то время фирма так и работала, и охватывала только лишь северо-западный участок Российской Федерации. На тот момент, фирма среди действующих операторов сотовой связи первой подписала со странами Европы договоренности по обеспечению роуминговых услуг. Со временем сотовая связь начала появляться в метрополитенах и начинаются предоставляться интернет - услуги.

По всей России сотни офисов принимают клиентов, в том же числе на Урале, Поволжье, Кавказе, на северо-западе страны, в Сибири и Дальнем Востоке. Компании принадлежат торговые марки «Просто для общения» и «МегаФон». [23]

Во втором тысячелетии свою деятельность фирма продолжает с обновленной стратегией развития, что предусматривает рыночное завоевание. При достижении в один миллион абонентов, в 2002 году, фирма приходит к важному маркетинговому шагу и вследствие ребрендинга зарождается компания МегаФон. Данное мероприятие содействовало по изменению бренда проведению целого комплекса работ. Это дало шанс фирме начать абсолютно новый уровень развития, были изменены тарифы мегафон, в свою очередь, что обеспечило возможность удержания существующих клиентов и привлечение к себе новых клиентов. ПАО МегаФон, помимо нового названия, так же создала свой логотип, визуальное оформление и слоган.[19]

В 2007 году компания в эксплуатацию запустила сеть с целью приобретения опыта по Санкт-Петербургу и Ленинградской области, которую можно было назвать так званым третьим поколением - 3G. Еще появление интернета высокоскоростного, видеосвязи и мобильного телевиденья.

Компания «МегаФон» является одной из главных операторов российских связи. Фирма в России первая эксплуатировала коммерческую сеть 3G. В июле 2012 года компания получила из четырех одну лицензию на право предоставления услуг LTE/4G/ в Российской Федерации сроком, который 10 лет и уже занимается обеспечением таких услуг регионов страны больше чем 51. В сентябре 2012 года компания приобрела группу компаний VAS Media.

В ноябре 2012 года компания успешно проводит первичное публичное размещение на Лондонской и Московской фондовых биржах.

«МегаФон» в октябре 2013 года вообще приобрела 100% Yota/Scartel, что владели лицензиями 4G/LTE. На сегодня «МегаФон» стал лидером в России по услуге обеспечения мобильным интернетом, а еще ему по количеству абонентов в РФ почетно отводится третье место.

Сотовый оператор «МегаФон» в 2014 году был официальным партнером в Сочи Зимних олимпийских игр. На территории, где проводились игры, компания соорудила большую инфраструктуру связи и смогла обслужить гостей и спортсменов Игр высокоскоростными услугами связи, так же включая в себя высокоскоростной интернет 4G+.[23]

## **2.2. Анализ рыночной среды филиала компании**

Анализ рыночной среды будет осуществлен на примере филиала ПАО «МегаФон», который находится по адресу: г.Санкт-Петербург, пр.Литейный, 24а.

Борьба между компаниями-конкурентами очень острая. В связи с развитием технологий связи конкуренция между операторами перестала быть только конкуренцией качества связи или ценовой конкуренцией.[6]

По большей части, рынок сотовой связи находится в форме олигополии или монополии. Операторы должны обеспечить бесперебойную работу системы связи для предоставления национальной обороны и безопасности.

По исследованиям маркетинговых агентств компания МегаФон в г.Санкт-Петербург заняла третье место на рынке сотовой связи указанного региона, по численности абонентов, это прежде всего связано с тем, что компания является молодой компанией и имеет большое количество предоставляемых услуг. [23]

На первый план в г.Санкт-Петербург выдвинулись три компании среди сотовых операторов— МегаФон, Би Лайн, МТС. Именно они имеют самое большое количество абонентов. Остальные же сотовые операторы имеют на много меньше клиентов и распространены только в отдельных регионах России (рис.2.2.1). Популярны операторы, которые не входят в «большую тройку», называются Смартс, Ростелеком, Tele2. [21]

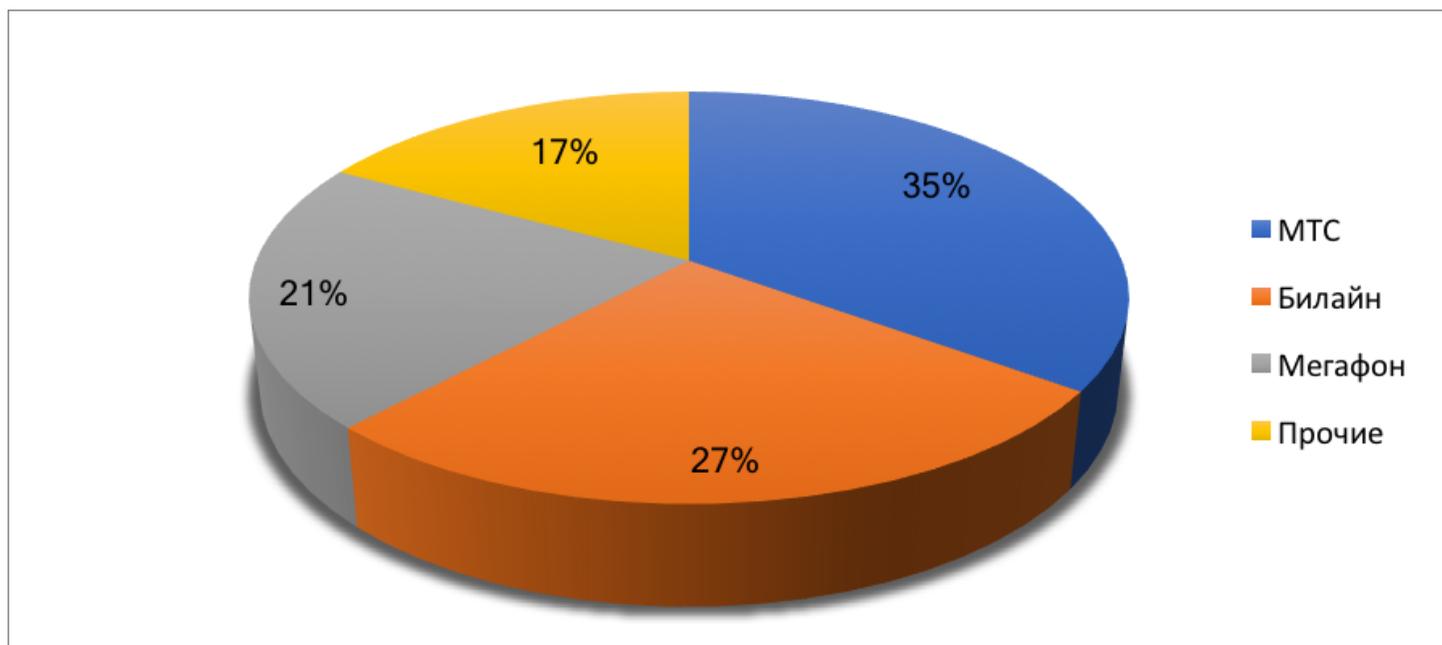


Рис. 2.2.1 Рынок сотовой связи по доли компаний численности абонентов

Положение МТС является сильнейшим среди иных компаний, что доказывает высокий темп роста показателей финансовых.

Оценка абонентских баз операторов сотовой связи в г.Санкт-Петербург в 2016г.представлена на рис. 2.2.2.

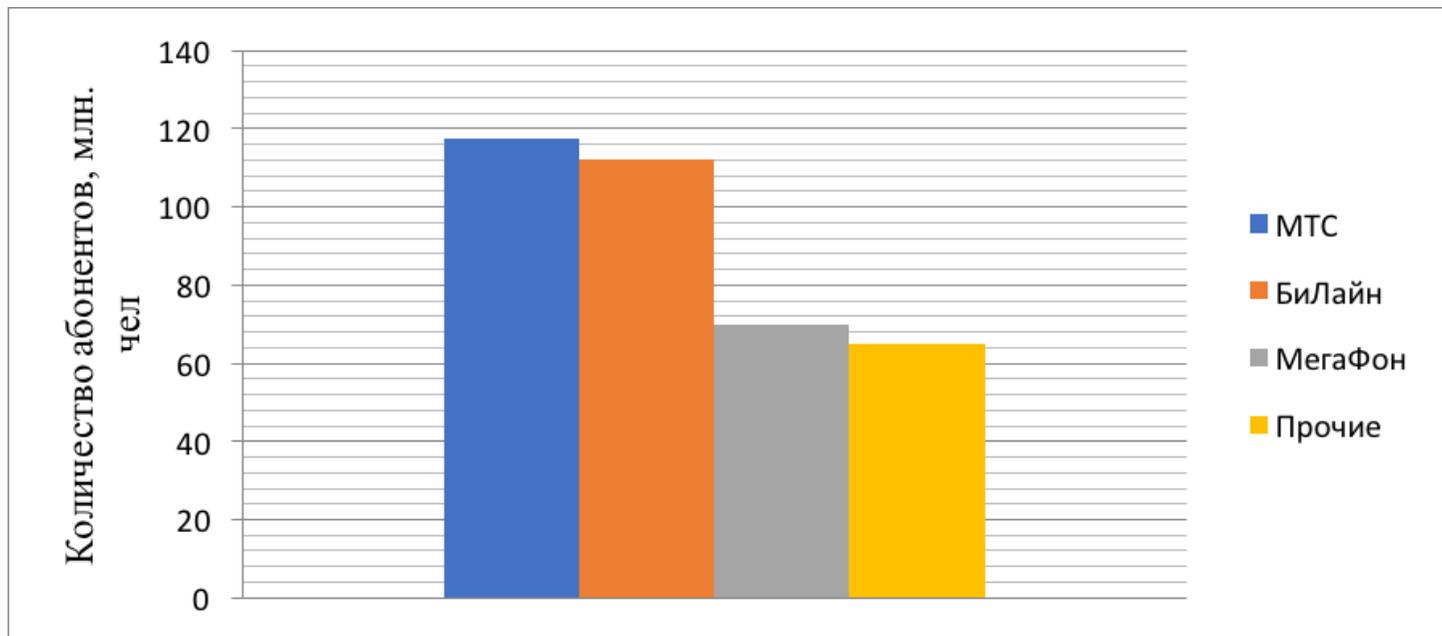


Рисунок 2.2.2 - Оценка абонентских баз операторов сотовой связи в г.Санкт-Петербург в 2016г.

ПАО Би Лайн и ПАО МегаФон в 2016 году проявили отток абонентской базы, а ОАО МТС стал лидером подключения новых пользователей услуг в Санкт-Петербурге — на компанию припал 51 % новых контрактов.

Компания МТС также лидирует по операционным и финансовым показателям (табл.2.2.1).

Таблица 2.2.1

Показатели деятельности в регионе

Показатель	МегаФон БиЛайн МТС		
	МегаФон	БиЛайн	МТС
Выручка, тыс. руб.	268,6	284,4	337

Рентабельность, %	42,5	41,2	42,8
Выручка от мобильной связи, тыс. руб.	250,7	236	283
Выручка от мобильной передачи данных, тыс. руб.	35	23,3	32
Выручка от фиксированной связи, тыс. руб.	17	47,5	61

Показатели эффективности работы филиала компании приведены в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2

Показатели эффективности деятельности филиала компании ПАО«МегаФон» в г.Санкт-Петербург за 2014 – 2016 гг.

<b>Показатели</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Рентабельность продаж, %	17	21	12
Рентабельность активов, %	11	13	8
Рентабельность собственного капитала, %	29	34	21
Коэффициент автономии собственных средств	0,7	0,8	0,4
Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами	-0,1	0,4	0,2
Абсолютный коэффициент ликвидности	0,67	1,6	1,2
Текущий коэффициент ликвидности	1,25	2,1	1,9

Быстрый коэффициент ликвидности

1,3 2,1 1,8

Коэффициент рентабельности продаж показывает, сколько прибыли компания получает за каждый рубль выручки. Таким образом, в 2015г. этот показатель составил 21% (наибольшее значение из анализируемого периода), в 2016г. он снизился и составил 12%.

Рентабельность активов в 2016г. составила 8%, по сравнению с 13% 2015г. Является показателем эффективности деятельности компании, он позволяет оценить результаты основной деятельности предприятия. Он показывает отдачу, сколько приходится на рубль активов компании.

Рентабельность собственного капитала в 2016г. тоже снизилась до 21% (против 34% в 2015г.). Этот показатель определяет, насколько эффективно компания управляет собственным капиталом.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами в 2016г. составляет 0,2, по сравнению с 2015г. -0,4, и 2014г. -0,1. Этот коэффициент показывает, сколько у компании есть собственных оборотных средств, которые необходимы ей для текущей деятельности.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2016г. составил 1,2. Данный коэффициент отображает ту часть текущих обязательств, которая может погаситься в ближайшее время за счет денежных средств компании или других наиболее ликвидных активов.

Значение коэффициента текущей ликвидности в 2014г. было - 1,25, в 2015г. - 2,1, в 2016г. - 1,9. Показатель предусматривает характеристику обеспеченности компании оборотными средствами и показывает, достаточно ли компания имеет средств, чтобы погасить наиболее срочные обязательства.

Таким образом, в целом можно считать эффективной финансово-экономическую деятельность филиала ПАО «МегаФон» в г.Санкт-Петербурге, так как он на протяжении последних трех лет работает на прибыль. Но 2016г. охарактеризовался снижением основных показателей деятельности. Этот спад компания объяснила нереализованными курсовыми разницеми от девальвации рубля.

При разработке стратегии филиалу ПАО «МегаФон» в г. Санкт-Петербург необходимо учесть все особенности деятельности сильнейших конкурентов. Характеристика основных конкурентов компании представлена в таблице 2.2.3

Таблица 2.2.3

Характеристика конкурентов филиала ПАО «МегаФон» в г. Санкт-Петербург

Показатели	МТС	БиЛайн	МегаФон
Масштаб конкуренции	Глобальная	Глобальная	Глобальная
Цели относительно рыночной доли	Удержание существующей доли рынка	Агрессивное расширение через приобретение и внутренний рост	Расширение через внутренний рост
Конкурентная позиция (ситуация)	Способность сохранить настоящую позицию	Усиление позиций	Усиление позиций
Стратегические намерения	Быть лидером среди лидеров	Быть лидером	Быть лидером
Стратегическое положение	Комбинация наступления и обороны	Главным образом наступательное	Комбинация наступления и обороны

Конкурентная стратегия	Дифференциация, основанная на репутации компании, сервисе, фокусирование на географическую нишу	Дифференциация, основанная на технологическом преимуществе, сервисе	Дифференциация, основанная на технологическом преимуществе, сервисе
------------------------	---	---	---

На основе пяти факторов конкуренции по Портеру было проведено анализ микросреды филиала:

#### 1) Угроза со стороны потенциальных конкурентов.

Барьеры входа очень большие для новичков. Каждая компания предоставляет значительные бонусы для своих абонентов, раньше это осуществлялось за счёт цены минуты (внутри сети звонки стояли на много дешевле, чем же на телефоны иных операторов). Сейчас же абоненты имеют возможность получить различные услуги, вместо гудка мелодия, пополнение счета с помощью передачи денег с одного абонента другому, так же предоставление услуг 3G. Фирме новичку нужно будет вкладывать большие деньги на технологии, лицензирование, оборудование. Всё это делает рынок сотовой сети максимально не привлекательным.

#### 2) Угроза со стороны товара-заменителя.

Товаром заменителем будет являться местная телефонная связь - стационарная, проводная связь.

#### 3) Угроза со стороны поставщиков.

Рынок мобильной сети является в большей степени рынком высокотехнологических услуг. Поставщиков капитального оборудования существует немного, но и больших покупателей тоже ограниченное число. Это значит, что одна из сторон имеет большую власть над другой.

#### 4) Угроза со стороны потребителей.

Именно пользователи очень сильно влияют на предоставляемые фирмой услуги и, конечно же, их качество. Только пользовательские желания диктуют именно направление, в котором компания может и должна развиваться. Но потребители не имеют никакого влияния на цены. Однако очень низкая лояльность потребителей,

огромное число потребителей, большое разнообразие тарифных планов, приводит к тому, что приходится бороться за каждого клиента.

#### 5) Соперничество с прямыми конкурентами.

Проведем анализ макросреды, различных факторов, на которые организация повлиять не может, но которые должна учитывать при осуществлении своей деятельности. При этом анализе учтем следующие факторы: природный, политический, экономический, социальный и технологический.

Природный: Производство экологически чистое.

Политический: В данный момент этот фактор есть наиболее значимым для компаний на территории России. Правительство РФ регулярно принимает постановления и законы, которыми должно руководствоваться предприятие с государством при расчетах. Сюда относится снижение ставки НДС, принятие Налогового Кодекса, снижение подоходного налога и т.д. Еще большее влияние на компанию оказывает нестабильность политическая. Негативно сказывается всегда ожидание изменений во власти на рынке валютном не в пользу рубля. Эти все действия негативно сказываются на экономике на каждой фирме в частности и в целом.

Экономический: В основном данный фактор влияет на людей (например, их уровень жизни, доходы), то есть потенциальных абонентов. В России проблема уровня жизни людей одна из более сложных. Оплата труда и пенсий потеряли значение как самые важные социальные нормативы. В целом же реальные средние доходы населения и зарплата упали существенно больше, нежели объем ВВП в исчислении реальном. В данный момент в РФ имеет место проблема для населения – бедность.

Социальный: Улучшилось качество жизни. Продукция компании определена на людей, что стремятся к вершинам бизнеса и для среднего класса людей. Абоненты «МегаФона» не ограничиваются в возрасте. Работники фирмы получают хорошую заработную плату.

Технологический: «МегаФон» пользуется новейшими технологиями в сфере коммуникаций. Одни из последних достижений науки очень быстро внедряются. Против конкурентов лучшее оружие – новые технологии.

Составим SWOT-анализ для того, чтобы получить ясную оценку сил у предприятия и ситуацию на рынке (табл. 2.2.4).

Таблица 2.2.4

SWOT-анализ филиала ПАО «МегаФон» в г. Санкт-Петербург

Сильные стороны

1. Компания ПАО «МегаФон» является одним из лидеров рынка сотовой связи.
2. Большая зона покрытия.
3. Высокое качество услуг.
4. Постоянное внедрение новых услуг и технологий.
5. Имидж марки. Компанию можно назвать престижным оператором. Слоганом компании является «Будущее зависит от тебя».

Слабые стороны

1. Однородность рекламы для всех сегментов потребителей.
2. Большие затраты на обслуживание сети.
3. Высокая цена. Цены на голосовые услуги выше, чем у конкурентов.
4. Низкая ценность инноваций для потребителя.
5. Мало центров обслуживания.

Возможности

Угрозы

1. Повышение рождаемости.
2. Снижение налогов и сборов. Позволит снизить цены на услуги связи и тем самым стимулировать спрос, увеличить прибыль.
3. Увеличение уровня доходов населения.
4. Снижение уровня конкуренции.
5. Рост спроса на дополнительные услуги сети.
6. Снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги. Повлечет спрос на услуги компании.

1. Низкий темп роста рынка.
2. Большое число конкурентов.
3. Снижение цен у конкурентов.
4. Расширение зоны покрытия конкурентами.
5. Выход на рынок новых услуг заменителей. Появление на рынке новых более привлекательных услуг связи.
6. Снижение уровней доходов населения.
7. Распространение предубеждений у населения против сотовой связи.

Таким образом, в настоящее время мобильная сеть охватывает все больше потребителей на рынке. МегаФон строит свой бизнес, опираясь на максимальное удовлетворение потребностей своих пользователей, добросовестную конкуренцию и информационную открытость. [19]

### **3. Рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности филиала ПАО «МегаФон» в г.Санкт-Петербург**

ПАО "Мегафон" можно считать лучшим по качественному предоставлению связи в сравнении с другими операторами, но он является и самым дорогим, что негативно может отразиться на его деятельности в будущем времени, так как конкуренты с более низкими ценами на свои услуги могут переманить абонентов Мегафона. Это незамедлительно отобразится на получаемых доходах компании и на занимаемой доле рынка.[7]

На сегодняшний день рынок услуг сотовой связи характеризуется стадией зрелости (насыщения). Достигая зрелости, темпы роста рынка постепенно уменьшаются, конкуренция становится выше, а прибыльность падает.[5] С учетом этого, основной проблемой филиала компании на сегодня стало насыщение рынка сотовой связи, как в г. Санкт-Петербург так и во всей России. Учитывая так же тот факт, что конкуренты понемногу увеличивают свои зоны охвата и предложение их услуг осуществляется по более низким ценам, что в свою очередь оказывает отрицательное влияние на деятельность компании ПАО «Мегафон».[18]

С целью недопущения потери занимаемой доли рынка в г. Санкт-Петербург необходимо:

- 1.Использовать новые смелые стратегии или внедрять новшества;
- 2.Проводить новую ценовую политику или маркетинговые мероприятия, к примеру:
  - развитие и усовершенствование рекламного бренда услуг предприятия;
  - создание внешних стационарных рекламных средств услуг предприятия;
  - применение системы бонусов, при реализации услуг предприятия;
  - улучшать технологию обслуживания клиентов (гостеприимство).[10]
- 3.Путем разработки оперативных бюджетов усилить финансовый контроль и контроль их исполнения;
- 4.Слияние с другими предприятиями или приобретение других с целью расширения доли рынка;
5. Осуществлять постановку определенных целей, проводить анализ всех сфер деятельности;
6. Изучать всесторонне рыночные потребности, в связи с чем, смысл есть проводить на постоянной основе исследование рынков товаров.[8]

Важной проблемой является и то, что базовые станции компании требуют дорогого обслуживания. Если действующие абоненты со временем начнут переходить к другим операторам, то компании будет тяжело получать достаточную сумму средств с целью удовлетворения своих финансовых потребностей, что может вынудить компанию значительно ограничить развитие своих телекоммуникационных сетей, это в свою очередь негативно отобразится на

операционных результатах и уменьшении рыночной доли.[22]

На эффективность работы предприятия также имеет значительное влияние качество предоставляемых услуг. Этот фактор придает предприятию престиж и узнаваемость. С учетом того что филиал ПАО "Мегафон" пользуется позитивным имиджем на рынке г.Санкт-Петербурга, это позволит ему снизить рекламные затраты, что в свою очередь отразится на себестоимости продукта. Если клиент обратится за услугой, и она оправдает его ожидания, он непременно обратится снова. Так же можно постоянным клиентам предоставлять бонусы на покупку различных услуг, и тем клиентам, которые рассказывают информацию о предприятии своим знакомым.

Большинство пользователей услуг филиала ПАО "Мегафон" готовы заплатить чуть больше за улучшенный сервис. Обладая повышенным качеством продукции и услуг, предприятие может позволить себе слегка повысить цены.

Можно улучшить показатели деятельности предприятия, повысив объемы продаж и дифференциации предоставляемых услуг, постоянный мониторинг текущего положения дел на рынке и оперативная корректировка планов главный ключ к успеху в конкурентной борьбе на рынке.

Важным элементом в успехе филиала является высокая профессиональная подготовка сотрудников ПАО "Мегафон".

Подводя итог, следует заметить, что свободный рынок характеризуется успехом благодаря значительному числу покупателей, которые воспринимают предложения организации как превосходящие по своим параметрам аналогичные предложения ее конкурентов. С целью достижения этого результата компания должна на постоянной основе определять своих соперников по конкурентной борьбе. Используя в своей практике предложенные выше мероприятия, филиал компании ПАО "Мегафон" сможет нарастить доходы, увеличить количество постоянных абонентов, выйти на новые рынки сбыта своих услуг.

## **Заключение**

В первой главе работы изучены теоретико-методологические основы конкурентоспособности. Конкуренция является основной регулирующей силой

рынка производства товара, финансовой борьбы за максимальное осуществление собственных интересов покупателей товаров и продавцов.

Конкурентоспособность — экономическая категория, которая означает умение экономического субъекта на равных условиях с другими схожими субъектами конкурировать на рынке.

Во второй главе работы проведен анализ конкурентных преимуществ филиала компании ПАО «МегаФон» в г.Санкт-Петербург. Компания «МегаФон» является одним из ведущих российских операторов связи. «МегаФон» первым в России эксплуатирует коммерческую сеть 3G. Проанализирована рыночная среда, ассортиментные группы и товарная единица. Исследуя рыночную среду следует отметить, что в г.Санкт-Петербург выдвинулись на первый план три компании среди сотовых операторов— МегаФон, Би Лайн, МТС. Остальные же сотовые операторы имеют на много меньше клиентов и распространены только в отдельных регионах России.

В третьей главе работы предложены рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности филиала компании. Учитывая эти мероприятия филиал ПАО "Мегафон" сможет добиться новых положительных результатов своей деятельности.

## **Список использованных источников**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 324с.
2. Васильев Г.А. Маркетинг: учеб. пособие для вузов / Г.А. Васильев, Т. А. Гайдаенко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 208с.
3. Ващекин Н.П. Маркетинг: Учебник для вузов/ Ващекин Н.П., Парамонова Т.Н., Самарина С.М.; Под ред. Н.П. Ващекина; Рос. гос. торгово-эконом. ун-т. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2015. - 312 с.
4. Воронов А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции. — Краснодар, 2013.- 240с.
5. Григорьев М.Н. Маркетинг: учеб. пособие для вузов / М.Н. Григорьев - М.: Гардарики, 2012. -366с.
6. Еленева Ю.Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности в комплексе «предпринимательское дело»: Дис. канд. техн. наук. — М., 2011. – 189с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 2008.

8. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: 2007. - 385 с.
9. Лебедева О.А. Маркетинговые исследования рынка: учеб. для студентов учреждений сред. проф. образования, обучающихся по специальности 0607 Маркетинг (по отраслям) / О. А. Лебедева, Н. И. Лыгина. - М.: ФОРУМ - ИНФРА-М, 2009. - 191 с.
10. Маркетинг: Учебник / Романов А.Н., Коряюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др.; Под ред. А.Н. Романова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. — 560 с.: ил.
11. Моисева Н.К. Международный маркетинг: Учебник. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2013.- 288 с.
12. Панкрухин А.П. Маркетинговые исследования: вчера, сегодня, завтра Практический маркетинг. - Издательство МАРС, 2013. - 329 с.
13. Попов Е.В. Теория маркетинга. Екатеринбург: «Наука», Уральское отделение, 2012. - 255с.
14. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. / Ред. В.И. Щетинина. М.: Межд. отн., 2009.
15. Просветов Г. И. Маркетинговые исследования: задачи и решения: учеб. -практ. пособие / Г. И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2014. - 239 с.
16. Светуных С.Г., Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения. — Ульяновск, 2014. - 425с.
17. Титова Н.Е. Маркетинг: Учеб. пособие для вузов/ Н.Е. Титова, Ю.П. Кожаев. - М.: Владос, 2013. - 352 с.
18. Томпсон А.А.СтриклендА.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - М.: ЮНИТИ, 2008.
19. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. М.: 2013. - 364с.
20. Хомченко А.Г. Рыночная конкуренция. М.: 2015. - 255с.
21. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. - М.: Экономика, 2009. -350 с.
22. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Гном-Пресс, 2012. - 325с.
23. <http://corp.megafon.ru> (дата обращения 17.09.2017)