

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Функционирование предприятий невозможно без учёта деятельности конкурентов. Конкурентная борьба – неперенный фактор, который позволяет вычлнить из множества организаций неперенных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Конкуренция одновременно имеет и положительные и отрицательные стороны:

- 1) она способствует развитию научно-технического прогресса, постоянно заставляя товаропроизводителя применять лучшие технологии, рационально использовать ресурсы. В ходе ее вымываются экономически неэффективные производства, устаревшая техника, некачественные товары;
- 2) она чутко реагирует на изменение спроса, ведет к удешевлению издержек производства, тормозит рост цен, а в ряде случаев к их снижению;
- 3) в известной мере выравнивает норму прибыли на капитал и уровень заработной платы во всех отраслях национальной экономики.

К числу негативных сторон можно отнести:

- 1) придает бизнесу определенную нестабильность, создает условия для безработицы, инфляции и банкротства;
- 2) ведет к дифференциации доходов и создает условия для их несправедливого распределения;
- 3) ее следствием может быть перепроизводство товаров и не догрузка мощностей в периоды производственных спадов.

Контроль за конкурентами позволит удовлетворить специфические запросы потребителя раньше и лучше других. Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что

позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее. И это будет верным путём к расширению своих собственных преимуществ в конкурентной борьбе.

Конкурентоспособность - сложное и разностороннее понятие, включающее в себя такие составляющие деятельности предприятия, как товар (услуга) и его основные характеристики: качество, актуальность, технология производства, доступность для конечных потребителей. Многоаспектность этого понятия обуславливается соответствием производимых организацией товаров и услуг требованиям рынка и конкретно потребителей не только по таким факторам, как качество, технические, экономические и эстетические характеристики, но и ввиду важности коммерческих характеристик и условий реализации, таких, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, реклама, сервис.

Успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому так важно пристальное внимание уделять такому многозначимому аспекту предприятия, как конкурентоспособность.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Основополагающее значение для понимания закономерностей рыночных процессов, конкуренции и конкурентоспособности экономики имеют труды Д. Рикардо, К. Маркса, Й. Шумпетера, Л.И. Абалкин, О.Т. Богомолов, С.Ю. Глазьев, В.В. Ивантер, Д.С. Львов, В.И. Маевский. Глубокий анализ механизмов конкуренции, проблем маркетинга, стратегического менеджмента содержится в работах зарубежных ученых М. Портера, Ф. Котлера, И. Ансоффа, Ж. Ламбена и др.

В работах отечественных ученых А.И. Амосова, В.Д. Андрианова, В.М. Ар-хипова, М.И. Гельвановского, С.С. Дзарасова, В.М. Иванченко, С.В. Казанцева, Г.Б. Клейнера, Б.Н. Кузыка, В.И. Кушлина, В.П. Логинова, Б.З. Мильнера, Н.А. Новицкого, А.З. Селезнева, В.К. Сенчагова, Р.А. Фатхутдинова, Ю.В. Яковца раскрыты направления и пути повышения эффективности рыночного реформирования, реструктуризации и модернизации национальной экономики, промышленности, инновационной политики, инновационного развития, экономической безопасности, реализации конкурентных возможностей российской экономики.

В то же время объем, глубина и направления проводимых исследований по проблемам повышения конкурентоспособности предприятий рынка услуг сотовой связи, организационно-экономического механизма управления ею в условиях неблагоприятной рыночной среды и нестабильности экономики, информационно-аналитических аспектов конкурентоспособности компаний данной отрасли недостаточны и не охватывают всех актуальных вопросов.

Объект исследования - ОАО «Ростелеком».

Предмет исследования - конкурентоспособность ОАО «Ростелеком».

Целью исследования является изучение конкурентоспособности ОАО «Ростелеком».

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности компании ОАО «Ростелеком» и разработать пути ее повышения.

Информационно-эмпирическая база - монографии, учебные пособия, периодическая литература по проблеме исследования, отчетность ОАО «Ростелеком» - в 2013 – 2014 гг.

В структуру работы входит введение, две главы, заключение, глоссарий, список использованных источников и приложения.

## **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1.1 Сущность и роль конкуренции в развитии рыночной экономики**

В литературе присутствуют три подхода к определению конкуренции (этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «соствязание»). Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной

литературы. Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка[1].

Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов, поэтому конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль.

Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом[2].

Конкурентоспособность предприятия оценивается потребителем с точки зрения положения предприятия на рынке (известное / неизвестное; давно ли работает; какую долю рынка занимает; какие гарантии, дает; какая, степень доверия предприятию у других потребителей, какие отзывы о качестве его продукции).

Конкурентоспособность отрасли оценивается потребителем с точки зрения приоритетности его собственных потребностей, подлежащих удовлетворению. Так, получив годовую премию, у потребителя (частное лицо) может возникнуть выбор, что купить на эти деньги - новую мебель на кухню, новую стиральную машину или путевку в экзотическую страну: в этот момент наблюдается межотраслевая конкуренция. Как только потребителем отдается приоритет конкретной отрасли, конкуренция с точки зрения потребителя переходит в плоскость конкуренции предприятий, а затем и товаров. В различных экономических условиях (уровень доходов, уровень цен, ожидания и т.п.) уровень конкурентоспособности отраслей (при прочих равных) окажется различным. Проявится это, прежде всего в различиях в эластичности спроса на продукцию (товары, работы, услуги) различных отраслей.

Конкурентоспособность страны с точки зрения потребителя оценивается как уровень качества жизни, который обеспечивается потребителю.

Таким образом, потребитель оценивает конкурентоспособность любых объектов с точки зрения степени удовлетворения своих потребностей и уровня их значимости (более значимые потребности должны быть удовлетворены раньше, чем менее

значимые)[3].

Производитель оценивает товар с точки зрения суммы прибыли, которую тот может принести. С одной стороны, это рентабельность, однако в отраслях с быстрой оборачиваемостью активов (например — торговля) можно получить гораздо большую прибыль за счет снижения рентабельности продаж, но увеличения оборачиваемости товаров. Предприятия производитель оценивает как своих конкурентов, поэтому важнейшими характеристиками для него являются соотношение цены и качества выпускаемой продукции, соответствие последней техническим, экологическим и прочим нормам и стандартам. Отрасль производитель оценивает с точки зрения рамочных условий и своего положения на рынке. С этих позиций оцениваются средний уровень рентабельности, целесообразность работы в отрасли или выхода из неё. Страну производитель оценивает с точки зрения наличия необходимых ему ресурсов, их качества и доступности (физической и экономической).

Инвестор оценивает эффективность своих вложений (как свершившихся, так и потенциальных), поэтому важнейшими характеристиками товара с точки зрения инвестора являются его востребованность и уровень рентабельности продаж (инвестора интересуют не столько единичные сделки с высокодоходными товарами, сколько массовые продажи, приносящие доход больше той суммы, которую инвестор мог бы получить, вложив свои средства в другое производство). Конкурентоспособность предприятия означает для инвестора не только рентабельность предприятия как цельной системы, но и его экономическое положение, финансовая устойчивость (высокий уровень рентабельности может быть достигнут путем совершения высокодоходных, но спекулятивных сделок, имеющих недопустимо высокий уровень риска). Соответственно, страну или регион инвестор оценивает как площадку, на которой можно (или не стоит) строить свой бизнес; важнейшим показателем конкурентоспособности страны (региона) является инвестиционный климат[4].

Государство оценивает конкурентоспособность товара с точки зрения его востребованности и социальной значимости. Если отечественный товар является социально значимым, но он стоит значительно дороже импортного, государство может повлиять на эту ситуацию, применив либо субсидии и дотации отечественному производителю, либо квоты и таможенные барьеры к зарубежным поставщикам. Предприятия оцениваются государством с точки зрения их роли в экономике: насколько продукция предприятия востребована и значима, каковы объемы продаж. Отрасль оценивается государством также с позиций

востребованности производимой ей продукции, объемов продаж и значимости для экономики продукции и отрасли в целом. Конкурентоспособность страны может быть оценена государством с точки зрения эффективности использования ресурсов (с учетом их качества), а также с позиции показателей платежного баланса страны: если баланс положительный, то страна (а, следовательно — отрасли, предприятия, продукция) конкурентоспособна, иначе — нет. Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям:

- на нем существует много производителей (продавцов), каждый из которых мал относительно рынка в целом;
- рынок характеризуется продуктовой однородностью, т. е. продукты по своим характеристикам должны быть существенно однородными;
- покупатели должны быть хорошо информированы о рыночном предложении;
- должен обеспечиваться свободный вход и выход на рынок, т. е. должны отсутствовать рыночные барьеры;
- производители и потребители имеют возможность формировать независимые решения, т. е. должна отсутствовать возможность сговора между субъектами рыночной деятельности[5].

Очевидно, что в реальных условиях рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках все эти условия в подавляющем числе случаев не удовлетворяются. Обычно как производители, так и торговцы, воздействуют на рыночную цену, на объемы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры для контроля рыночной ситуации; государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей, не выполняются другие условия из ранее рассмотренных.

Подавляющее число рынков относятся к рынкам - несовершенной конкуренции.

Классификация рынков несовершенной конкуренции приведена в таблице 1.

Таблица 1

### **Типы рынков несовершенной конкуренции**

	Один продавец	Несколько продавцов	Много продавцов
Недифференцированный продукт		Чистая олигополия	Чистая конкуренция
Дифференцированный продукт	Чистая монополия	Дифференцированная олигополия	Монополистическая конкуренция

Как мы видим из таблицы, классификационных признака два:

- количество продавцов на рынке;

- дифференцированность товара: под недифференцированным продуктом понимается массовая продукция с однородными свойствами — металл, нефть, зерно, сахарный песок и т. д. Свойства этих продуктов или заданы природой, или определяются стандартами. Все остальные продукты относятся к категории дифференцированных, характеристики которых производители могут менять [\[6\]](#).

Чистая монополия характеризует рынок единственного продавца (государственная организация, частная регулируемая или нерегулируемая со стороны государства организация), не имеющего близких заменителей.

Цена в каждом случае устанавливается по-разному, например, государственная монополия может устанавливать цены ниже издержек на продукты, имеющие особое значение для бедных потребителей, а нерегулируемая организация может устанавливать предельно высокие цены.

Деятельность чистых или почти чистых монополистов (например, РАО «ЕЭС Россия») обычно регулируется государством. В этом случае государство стремится обеспечить установление цен, справедливых как для производителей, так и для потребителей. В случае отсутствия регулирования цен со стороны государства монополисты при установлении цен постараются извлечь для себя максимум выгоды.

Негативные последствия чистой монополии проявляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют необходимые внешние стимулы к развитию,

конкурентное давление, которое заставляло бы его совершенствовать технологию, обновлять производство, улучшать качество продукции.

Олигополистическая конкуренция имеет место, когда в отрасли действует несколько, обычно крупных, организаций, и подразделяется на чистую и дифференцированную олигополию. В первом случае производятся и продаются недифференцированные продукты, например, нефть, газ, металлы; во втором случае - дифференцированные продукты, например, автомобили.

Олигополистические организации ведут неценовую конкуренцию. Для олигополии характерны следующие черты:

- продавцы (покупатели) являются крупными экономическими агентами;
- небольшое число продавцов;
- существуют значительные барьеры входа и выхода;
- прибыль экономических агентов в долгосрочном периоде отлична от нуля;
- продаваемый товар может быть как дифференцированным так и однородным[7].

Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм производят и продают массовую продукцию с однородными свойствами, например, зерно, масло, сахарный песок и т. п. В условиях чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания надежной, устойчивой репутации организации, эффективных систем сбыта и сервиса, проведения активных кампаний по продвижению продуктов.

Поскольку в данном случае наблюдается наличие множества производителей (продавцов) товары, которых являются практически одинаковыми, увеличивать цену выше уровня превалирующей рыночной цены нет смысла. С другой стороны, снижать цены тоже нет необходимости, поскольку фирма и так может продать все, что может произвести.

Для чистой конкуренции характерно:

- наличие большого количества экономических агентов, продавцов и покупателей;
- однородность продаваемой продукции;
- ни один из продавцов или покупателей не в состоянии повлиять на рыночную цену[8].



Монополистическая конкуренция. В данном случае фирмы продают дифференцированные версии одного и того же базового товара. Это обусловлено наличием в его предложении элементов, крайне важных для части потребителей. С другой стороны, поскольку товары дифференцированы, фирма может снижать цены, но не переманит к себе покупателей от всех конкурентов. В условиях монополистической конкуренции работают, например, аптеки, рестораны, производители многих потребительских товаров.

Для монополистической конкуренции характерны следующие черты:

-Продавцы конкурируют, предлагая дифференцированный товар на рынке, куда возможен вход новых продавцов;

-Тип такого отраслевого рынка позволяет продавцам осуществлять определенный контроль над продажной ценой;

-На данном рынке действует относительно большое количество продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую долю рыночного спроса на общий тип товара, реализуемого фирмой и ее конкурентами[9].

В известном смысле конкуренция - двигатель прогресса. Парадоксально, но факт: злейший враг предпринимателя - конкурент оказывается его лучшим другом[10].

Конкурентная среда - рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю[11].

Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями является потребитель. Он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его товар.

На рынке разворачивается конкурентная борьба между фирмами, выпускающими или продающими аналогичную продукцию (со схожими свойствами) одним и тем же категориям покупателей.

Конкурентная борьба - совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Цель конкурентной борьбы

достигнуть конкурентного преимущества, т.е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке.

Конкурентная позиция - сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента[\[12\]](#).

Практика показывает, что финансового благополучия наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом.

Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

## **1.2 Факторы и показатели оценки конкурентоспособности**

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

1. Потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
2. Общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме;
3. Работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании[\[13\]](#).

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо:

- обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя.

- поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а следовательно и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли[\[14\]](#).

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент[15].

#### 1) Экономические факторы.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

#### 2) Политические факторы.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

#### 3) Рыночные факторы.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного рыночного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся: изменения демографического условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

#### 4) Технологические факторы.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

## 5) Международные факторы.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах могут подразумевать усилия по защите или расширению компаний или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

## 6) Факторы конкуренции.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

## 7) Факторы социального поведения.

Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации[16].

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться ж в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

- 1) размер рынка - чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка - быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности - излишние мощности приводят к падению цен;
- 4) препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- 5) цена;
- 6) уровень стандартизации товаров — покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- 7) мобильные технологические модули;

- 8) требования к размерам необходимых капитальных вложений - жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;
- 9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;
- 10) экономия на масштабе - увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;
- 11) быстрое обновление ассортимента продукции[\[17\]](#).

Анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании. К методам анализа можно отнести SWOT-анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера.

К критериям оценки конкурентоспособности предприятия относятся:

- 1) на оперативном уровне - показатель конкурентоспособности продукции. Методами оценки являются: эвристический (экспертный), квалиметрический, комплексный (интегральный).
- 2) на тактическом уровне - комплексный показатель состояния предприятия. К методам оценки относятся: методики комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- 3) на стратегическом уровне - рост стоимости предприятия. Подходами к оценке являются: сравнительный, затратный, доходный, опционный[\[18\]](#).

Таким образом, рассмотрев теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия, мы приходим к выводу о том, что существует три крайности подходов к формированию категории «конкурентоспособность»: во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов; во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности; и, в-третьих, возможность, и способность противостоять соперникам (необходимо отметить, что в рамках понятия конкурентоспособность в отличие от конкуренции это свойство имеет самостоятельное значение, а не является следствием первого). Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность объекта — это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в

условиях возможного противодействия соперников. Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику.

В настоящее время можно говорить о нескольких классификациях конкуренции, так к её видам относится совершенная конкуренция, несовершенная конкуренция, недобросовестная конкуренция, ценовая конкуренция, неценовая конкуренция, конкуренция покупателей, конкуренция продавцов, монополистическая конкуренция, экологическая модель конкуренции, деловая конкуренция. Проведя частичный анализ некоторых направлений повышения конкурентоспособности предприятия, приходим к выводу, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. В конечном счёте, таких вариантов множество. И в сложившейся ситуации остаётся только помнить и придерживаться основного принципа: проведя комплексную диагностику фирмы, и, ориентируясь на те или иные пробелы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ОАО «РОСТЕЛЕКОМ» И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия. SWOT-анализ**

«Ростелеком» – динамично развивающаяся крупнейшая в России телекоммуникационная группа, предоставляющая услуги во всех сегментах отраслевого рынка на всей территории страны.

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД (широкополосного доступа в Интернет) и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 9 млн., а платного ТВ «Ростелекома» – более 6 млн. пользователей, из которых свыше 1 млн. смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

«Ростелеком» – крупный оператор мобильной связи, активно развивающий беспроводные сети нового поколения. В настоящее время количество абонентов мобильной связи компании составляет более 13 млн. чел.

В структуру «Ростелекома» входят 83 филиала (в т. ч. 8 макрорегиональных филиалов (рис. 2)).



## **Рисунок 2 - Структура ОАО «Ростелеком» с учетом макрорегиональных филиалов**

Компания ОАО «Ростелеком», в силу реорганизации путем консолидации МРК группы компаний ОАО «Связьинвест», вновь вернулась в завершающую фазу этапа роста через директивное руководство (в целом вновь завершено построение вертикальной структуры с сохранением большого числа уровней управления, при этом нижним уровням не хватает информации, свободы и ресурса для быстрой реакции на изменение внешней среды).

Действующая организационная структура ОАО «Ростелеком» в общем виде представлена на рис. 3.





**Рисунок 3 - Действующая организационная структура**

### **ОАО «Ростелеком»**

Указанная структура имеет ряд особенностей, являющихся предпосылками для ее дальнейшего развития:

- помимо административной вертикали «Генеральная дирекция – макрорегиональный филиал – региональный филиал – районный узел связи» в операционных целях сохранены функциональные вертикали, ключевыми из которых являются вертикали коммерческой и технической служб. Эти вертикали в принципе действуют до районных узлов связи;
- налицо уникальное преимущество перед конкурентами, которое состоит в наличии развитой сети из районных узлов связи. При наличии адекватных организационных решений эти узлы естественным путем станут хорошо мотивированными квазиавтономными «производствами» по оптимальному развитию распределительной сети, «последней мили», услуг на «последней миле», прямых продаж на соответствующей территории;

– управленческий уровень регионального филиала на практике не имеет ресурса (инвестиционного, организационного, мотивационного и т. п.) для оказания влияния на положение дел в районных узлах связи и является, по сути, дорогостоящим представительством вышестоящих управляющих звеньев ОАО «Ростелеком» в данном регионе.

Реальной возможностью развития организации является разработка новой стратегии, учитывающей действие всех выше перечисленных факторов рыночной среды.

Таблица 1

### **Анализ основных показателей предприятия**

#### **ОАО "Ростелеком"**

Показатель	2012	2013	2014	Темпы роста	
				2012/2013	2013/2014
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, руб.	40291672	60033112	214607158	+49%	+72,1%
2. Расходы по обычным видам деятельности, руб.	28330557	52246952	176098119	+84,4%	+70,3%
3. Прибыль (убыток) от продаж(1-2), руб.	11961115	7786160	38509039	-34,9	+79,7%
4. Прочие доходы, руб.	15826185	23625218	13692362	+49,3	-72,5%
5. Прочие расходы, руб.	15627211	21516337	45374466	+37,7	+52,5%

6. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов), руб.	12285733	10162363	40826999	-17,3	75,1%
7. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, руб.	9027902	7185139	32561040	-20,4	77,9%

Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг увеличилась за 2012 год на 49%, по отношению к 2013, а за 2014 год на 72%, по отношению к 2013 году. Это произошло из-за расширения ассортимента товаров и услуг. Ростелеком запустил ориентированное на массовый сегмент рынка федеральное предложение широкополосного доступа в Интернет – «Домашний Интернет», набор услуг которого выбирается из предлагаемых вариантов по принципу «интерактивного конструктора». Расхода по обычным видам деятельности увеличилась за 2013 год на 84,4% по отношению к 2012, а за 2014 год на 70,3% по отношению к 2013 году. Прибыль от продаж уменьшилась в 2013 году на 34,9% по сравнению с 2012 годом, потому что увеличились расходы по обычным видам деятельности, а в 2014 году произошло увеличение на 79,7% по отношению к 2013, так как выручка в 2014 году значительно увеличилась и к тому же расходы по обычным видам деятельности уменьшилась. Представленные экономические показатели говорят о финансовой устойчивости и стабильности предприятия.

Основная стратегическая цель компании ОАО «Ростелеком» - это создание, развитие и совершенствование единой транспортной телекоммуникационной среды как внутри России, так и за ее пределами для обеспечения передачи информационных потоков региональных операторов связи, центральных и региональных телерадиовещательных компаний, органов государственного управления.

Применяемый для анализа маркетинговой среды ОАО «Ростелеком» метод SWOT является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. SWOT- анализ ОАО «Ростелеком» представлен в Приложении 1.

На основании выявленных факторов оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз оценим влияние этих факторов на производственно-

сбытовую деятельность предприятия, составим матрицу сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Анализ и оценка возможностей и потенциальных угроз ОАО «Ростелеком» показывает объективную необходимость изменения конкурентной стратегии позволяющей достичь стратегических целей компании.

Метод «Анализ поля сил» отражает идею существования в организации сил, действующих «за» и «против» изменения. Данный метод поможет определить силы, которые содействуют проведению изменения, нужного для достижения поставленных целей, или мешают этому. Необходимо попытаться определить все силы, поддерживающие или поощряющие изменение, и оценить их относительную величину.

Силы (или активы), работающие на изменение, могут включать в себя новые законы; изменения в экономической политике; новые возможности рынка; изменения в ожиданиях потребителей. Они сами по себе являются изменениями и, следовательно, предоставляют благоприятные возможности для тех, кто действует в их рамках. Затем необходимо выявить сдерживающие силы, которые сопротивляются изменениям и могут препятствовать продвижению по направлению к целям. Это может быть, к примеру, эгоистический интерес; внутренняя политика на предприятии; недостаток понимания; страх перед технологией; нетерпимость к изменениям. Этот метод используется на основе данных, полученных в результате SWOT-анализа, и представлены в виде матрицы (Приложение 1)

Матрица SWOT-анализа позволит наметить пути дальнейшего развития ОАО «Ростелеком» с учетом существующих преимуществ и недостатков предприятия в сравнении с конкурентами, его сильных и слабых сторон, а также с учетом перспектив развития рынка обувной продукции, возможностей и угроз для данного предприятия на этом рынке.

## **2.2 Анализ организационной структуры управления компании ОАО «Ростелеком». Оценка конкурентоспособности компании ОАО «Ростелеком»**

Целевая структура ОАО «Ростелеком» после применения к структуре на рис. 2 организационных решений (табл. 4) может выглядеть следующим образом (Приложение 2).

Разделение предприятия на два дивизиона: «технологический» и «бизнес», при этом «бизнес» - дивизион является заказчиком по отношению к «технологическому» дивизиону в качестве держателя инвестиционного бюджета предприятия. Границы ответственности «технологического» дивизиона по отношению к уровням сети могут быть определены как «опорная базовая сеть – транспорт – коммутация – мультисервисные узлы доступа». Границы «бизнес»-дивизиона по отношению к уровням сети могут быть определены как «распределительная сеть – последняя миля – абонентские устройства».

«Бизнес» - дивизион покупает ресурсы и трафик у «технологического» дивизиона, тем самым создавая горизонтальное звено хозрасчета на уровне предприятия. Задача «технологического» дивизиона определяется как выполнение заказа «бизнес» - дивизиона с минимальными инвестиционными и операционными издержками, при этом разница между стоимостью заказа «бизнес» - дивизиона и операционными издержками на его исполнение остается в распоряжении «технологического» дивизиона. В случае реализации указанного подхода и при сохранении в организационной структуре макрорегионального деления «технологический» дивизион на уровне макрорегиона является одноуровневым, а «бизнес» - дивизион – двухуровневым, где низовым звеном является районный узел связи

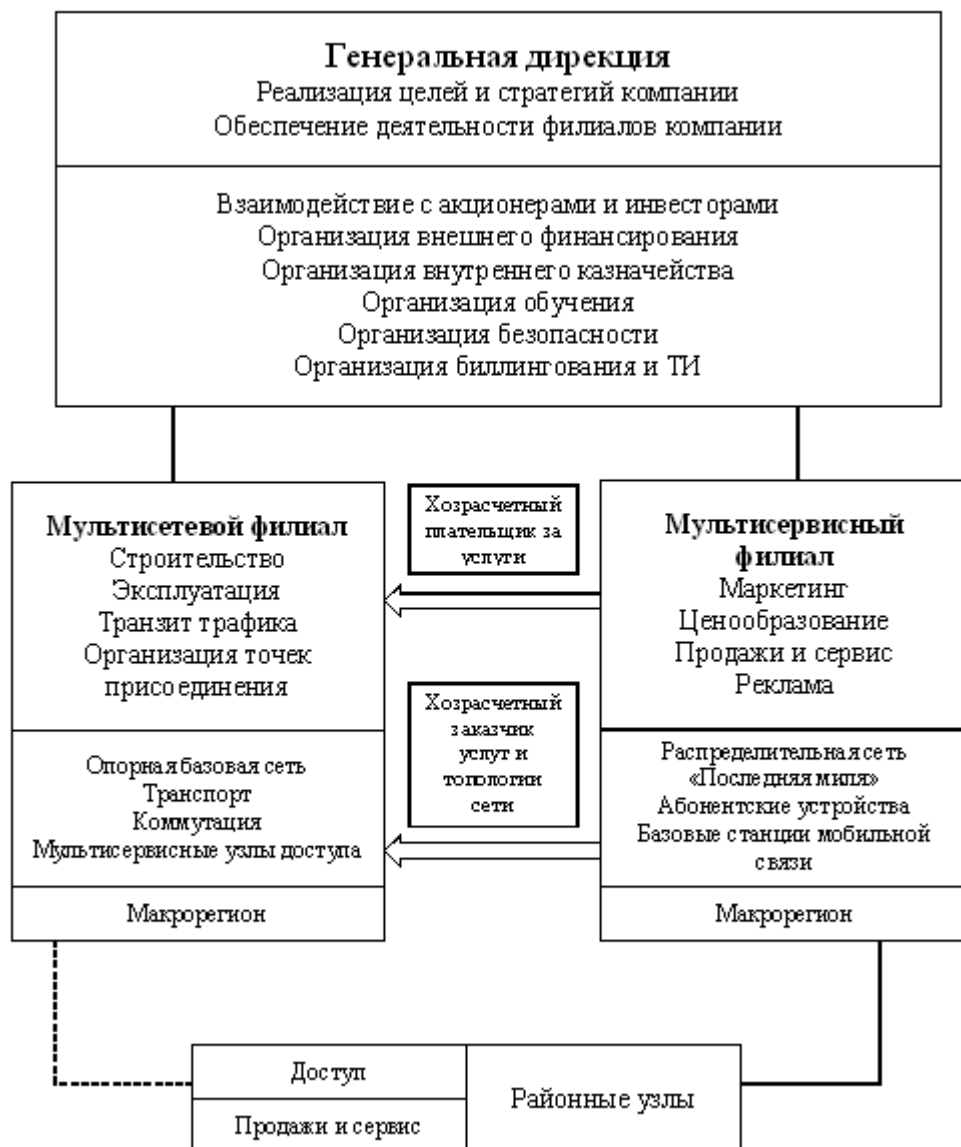
Переход на двухуровневую структуру управления по вертикали в звене «макрорегион – районный узел связи» с одновременной передачей максимум возможных полномочий и самоуправления низовым структурам предприятия. При этом ликвидируется управленческое звено на уровне региона, что немедленно приводит как к сокращению численности управленческого персонала предприятия, так и к быстрому прохождению управляющих сигналов сверху и отклика и предложений снизу. Тем самым восстанавливается замкнутый контур управления предприятием (обратная связь), который в многоуровневой системе управления наиболее подвержен разрушению

Введение ключевого изменения в системе управления, мотивации и бюджетирования предприятия, а именно переход низовых звеньев управления (районных узлов связи) на внутренний хозрасчет. При этом должна произойти консолидация низовых звеньев между собой для достижения приемлемого уровня

самокупаемости объединенной единицы (консолидация может происходить как под управлением макрорегионального уровня, так и на принципах самоорганизации)

Изменение системы бюджетирования предприятия, а также организация казначейского управления бюджетом и казначейского финансирования подразделений с учетом перехода низовых звеньев управления на внутренний хозрасчет

В итоге ОАО «Ростелеком» в операционной деятельности делится на две части: «мультисетевую» и «мультисервисную», каждая из которых организационно представляет собой федеральный филиал, в структуре которого принципиально отсутствует региональный уровень управления.



**Рисунок 4 - Целевая структура ОАО «Ростелеком» после применения организационных решений**

Структура управления «мультисервисного» филиала состоит из макрорегионального уровня и уровня районных узлов связи, обеспечивающего продажу услуг и клиентский сервис на локальной территории. Районные узлы связи содержат также подразделения, обеспечивающие развитие и техническое обслуживание средств доступа абонентов к услугам. «Мультисервисный» и «мультисетевой» филиалы взаимодействуют между собой на основе горизонтального хозрасчета, причем первый выступает в роли заказчика по

отношению ко второму. Районные узлы связи осуществляют непосредственное взаимодействие с абонентами и конкурируют с другими операторами, обеспечивая в итоге интенсивное развитие сети доступа и клиентских услуг.

Итогом организационного развития ОАО «Ростелеком» помимо прямого экономического эффекта от сокращения управленческой вертикали станет также повышение управляемости предприятием и, что немаловажно, будет сделан важный шаг к достижению социального согласия (солидарности) в коллективе предприятия.

Анализ конкурентного положения организации возможен на основе рассмотрения уровня конкуренции рынка отдельных услуг, которые предоставляет ОАО «Ростелеком».

Рассмотрим насыщенность рынка услуг по ассортиментным группам (табл. 5).

Таблица 5

### **Объем реализации ассортиментных услуг**

Наименование ассортимента	Реализация			
	2011	2012	2013	2014
Пакет услуг Домо Оптимальный	24806	30120	34884	31846
Пакет услуг ДомоПремиальный	15890	28563	36128	42325
Пакет услуг Телефон плюс Интернет	9543	11460	13620	17036
Пакет услуг ДомоПремиальный + IP-TV	36090	31025	20515	15080

По показателям таблицы 5 можно сделать следующие выводы:

Услуга «Пакет услуг Телефон плюс Интернет» на данный период перспективна. Эта услуга находится на стадии насыщения, то есть имеет своего покупателя, который



оценивает преимущества этой услуги перед аналогичными. Услуга «Пакет услуг ДомоПремиальный» растет, достаточно прогрессивными темпами.

Это обуславливается несколькими факторами:

- нахождением на стадии развития;
- ежегодным ростом рынка России на 15-20%;
- стагнацией рынка услуг связи.

Услуга «Пакет услуг Домо Премиальный + IP-TV» находится в стадии спада – это завершающая фаза жизненного цикла услуги, характеризующаяся резким снижением объемов продаж, а затем и прибыли.

В данной ситуации необходимо либо снимать данную услугу с производства, либо, определив потенциал рынка, реанимировать продукт, продлив жизненный цикл.

Услуга «Пакет услуг Домо Оптимальный» находится в процессе внедрения и завоевания своего сегмента рынка.

Рассмотрев насыщенность рынка по ассортиментным группам обратимся к доле ОАО «Ростелеком» на рынке услуг связи по обозначенным ассортиментным услугам, представленным в табл.6.

Таблица 6

#### **Доля основных участников рынка услуг связи**

Мегафон	14%
Эр-телеком	7%
GoldenTelecom	7%
МТС	13%
«Межрегиональный Транзит Телеком	6%

Билайн	12%
"Скартел"	10%
ОАО «Ростелеком»	7%

Данные таблица свидетельствуют о том, что в одном сегменте долевого участия рынка находятся Эр-телеком, GoldenTelecom, «Межрегиональный Транзит Телеком», ОАО «Ростелеком», поэтому целесообразно провести анализ конкурентоспособности ОАО «Ростелеком» именно на базе этих предприятий. Анализ конкурентов был проведен на основе экспертных оценок. В качестве экспертов выступали: представитель поставщика Эр-телеком, генеральный директор GoldenTelecom и генеральный директор «Межрегиональный Транзит Телеком».

В качестве основных конкурентов были выбраны предприятия: Эр-телеком, GoldenTelecom, «Межрегиональный Транзит Телеком».

Выбор основывается на выделении наиболее крупных на рассматриваемой нише рынка компаний (см. таблицу 7).

Лидером рынка является Эр-телеком. ОАО «Ростелеком» отстает от непосредственного лидера на 6,8 баллов. Главными критериями, по которым ОАО «Ростелеком» уступает лидеру, являются цена, продвижение услуг, реклама.

Таблица 7

**Оценка сравнительных преимуществ (по 5-ти бальной системе: минимальная оценка - 1; максимальная - 5), баллы**

Факторы конкурентоспособности	ОАО «Ростелеком»	Эр-телеком	GoldenTelecom	«Межрегиональный Транзит Телеком»
	Средний балл	Средний балл	Средний балл	Средний балл

1. Ассортимент	5	5	3	4
2. Качество	5	5	5	5
3. Качество обслуживания	5	5	5	5
4. Гарантийный срок	5	5	5	5
5. Цена	4	4,8	2	3
6. Условия процента скидки с цены	Дисконтная карта с постоянным процентом скидки 3%, 5%, 7%	Скидки пенсионерам. Дисконтная карта с постоянным процентом скидки 3%, 5%, 7%	Накопительная система скидок 3%, 5%	Накопительная система скидок 5%, 10%, 20%
7. Каналы сбыта	4	5	3	4
8. Продвижение товара на рынках	3	5	2	2
9. Реклама	3	5	2	2
Общее количество баллов	39	45,8	31	35,5

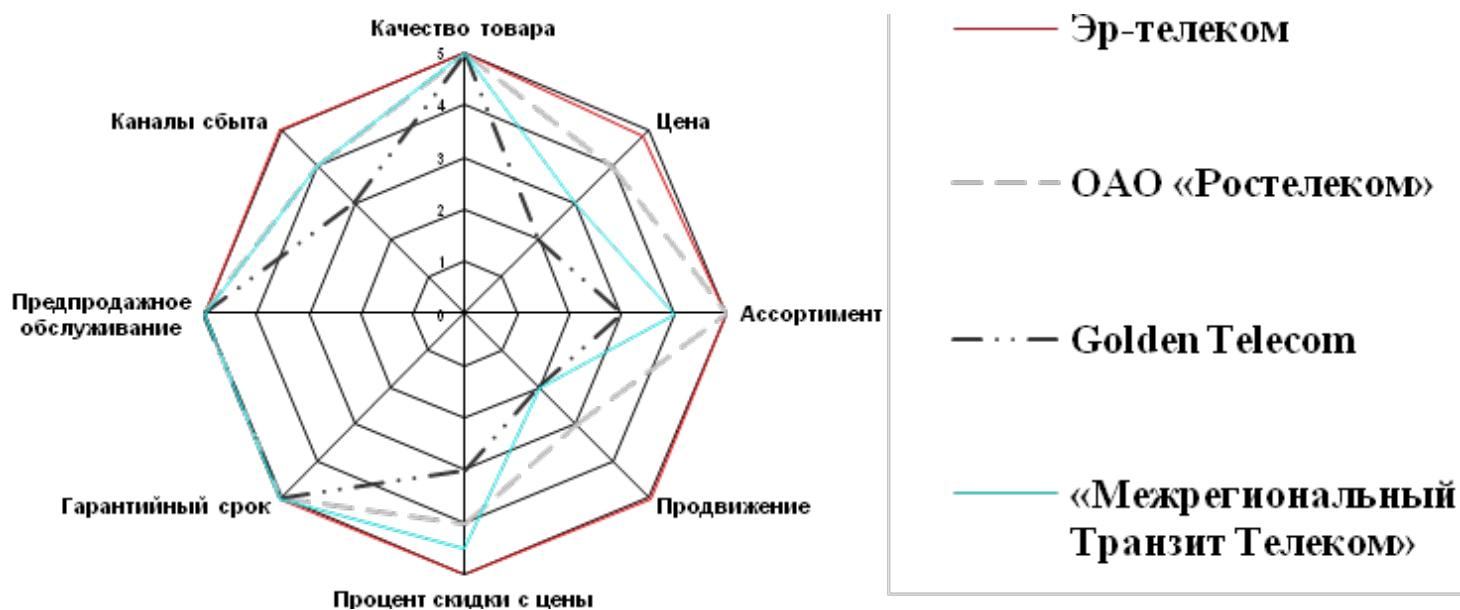
«Межрегиональный Транзит Телеком» уступает ОАО «Ростелеком» 3,5 балла, GoldenTelecom- 8 баллов.

Анализ показателей ассортимента услуг показал, что относительно широкий ассортимент представлен в компании Эр-телеком и ОАО «Ростелеком» - данному фактору конкурентоспособности в этих компаниях присвоено 5 баллов. Хуже выбор в компании «Межрегиональный Транзит Телеком» - соответственно присвоено 4 балла. В GoldenTelecom широта ассортимента низкая и оценена тремя баллами.

Анализ качества предлагаемых услуг, анализ качества показали, что во всех четырех компаниях оцениваемые услуги соответствует базовым аналогам, представляющим научно-технические достижения, и выделенным из групп аналогов оцениваемой продукции по следующим показателям: эстетико-эргономический показатель, надежность, экономичность, безопасность. По такому фактору конкурентоспособности как цена компании ОАО «Ростелеком» уступает Эр-телеком на 0,8 балла.

Анализируя систему скидок, следует отметить, что наиболее привлекательной обладает Эр-телеком, за ним следует «Межрегиональный Транзит Телеком», далее ОАО «Ростелеком». Наименее привлекательна система скидок у GoldenTelecom. Изучим положение рассматриваемых компаний с помощью многоугольника конкурентоспособности (см. рисунок 5).

Каждая ось отражает значения восьми исследуемых факторов по четырем рассмотренным компаниям. По некоторым параметрам количество баллов совпадает, различия существуют в основном по: продвижению, цене и рекламе.



**Рисунок 5 -Многоугольник конкурентоспособности**

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о том, что ОАО «Ростелеком» конкурентоспособная компания. Однако необходимо уделить внимание продвижению на рынке, что в свою очередь является следствием непрофессионализма руководства, ценам и рекламе. Руководство компании должно уделить внимание повышению уровня этих критериев, дабы иметь еще более устойчивую позицию на рынке. А самое главное, руководству повысить качество обслуживания.

## **2.3 Направления повышения конкурентоспособности компании ОАО «Ростелеком»**

Направления повышения конкурентоспособности ОАО «Ростелеком» состоит из 4-х основных направлений:

- Освоение новых технологий в области транспортных сетей, сетей доступа, а также информационно-вычислительной инфраструктуры должно обеспечить возможность лидерства Компании для сохранения всей телекоммуникационной и вычислительной инфраструктуры как основного конкурентного преимущества;
- Выпуск и внедрение новых продуктов и услуг будут сфокусированы на единой системе управления контентом, прикладных сервисах для бизнеса, государства и конечных пользователей на базе облачных услуг и распределенной вычислительной инфраструктуры и должны обеспечить переход Компании к бизнес-модели глобального сервис провайдера;
- Повышение эффективности бизнес процессов за счет комплексной автоматизации внутренних операций, а также общей оптимизации организационной и хозяйственной деятельности должно обеспечить Компании масштабное снижение издержек и повышение конкурентоспособности на глобальном рынке;
- Повышение энергоэффективности и улучшение экологии за счет комплексного перехода на более высокотехнологичное, экологичное, менее энергоемкое оборудование должно в долгосрочной перспективе обеспечить Компании лидерство в управлении издержками и высокий статус социальной ответственности.

В силу того что рынок телекоммуникаций во всех сегментах высококонкурентен, операторам приходится находить новые способы для повышения своей конкурентоспособности. Одним из этих способов и являются сделки слияния и поглощения (произошло объединение всех государственных межрегиональных компаний связи (МРК), принадлежащих государственной инвестиционной телекоммуникационной компании ОАО «Связьинвест» на базе ОАО «Ростелеком»).

Для понимания роли сделок слияния и поглощения на телекоммуникационном рынке в разрезе инвестиционной стратегии необходимо рассмотреть основные предпосылки и мотивы этих сделок, а также синергетические эффекты, которые они приносят.

Остановимся на основных предпосылках с точки зрения конкурентоспособности:

1. Сделки по слиянию и поглощению всегда направлены на укрупнение предприятия либо предприятий (в зависимости от типа сделки).
2. Сделки по слиянию и поглощению всегда направлены на поиск синергии двух объединяющихся предприятий.
3. Сделки по слиянию и поглощению всегда направлены на увеличение существующей доли рынка обоим предприятиям либо на выход на новый рынок или сегмент рынка.
4. Сделки слияния и поглощения всегда направлены на улучшение конкурентной рыночной ситуации предприятия — как внешней, так и внутренней.

Проведенный анализ конкурентоспособности компании ОАО «Ростелеком» выявил возможности для использования дополнительных ресурсов с целью повышения конкурентоспособности: во-первых, необходимо задействовать все составляющие комплекса маркетинга, а во-вторых, необходимо увеличить финансирование маркетинговых мероприятий, таких как презентации, выставки, программы лояльности.

Сильной стороной производственно-технологического потенциала компании является наличие сетевых ресурсов, особенно на зональных сетях и на сетях абонентского доступа, которые позволяют минимизировать капитальные вложения на дополнительное укрупнение сетей при развитии услуг.

Компания рассматривает развитие кадрового потенциала как одну из основ своего долгосрочного и устойчивого развития. «Инвестиции в персонал - это

инвестиции в будущее» - по такому принципу строится ее кадровая политика.

Стратегия работы с персоналом ОАО «Ростелеком» нацелена на формирование высококвалифицированного сплоченного коллектива, способного оперативно решать поставленные задачи. В настоящее время решающим условием успешной конкуренции в данном сегменте рынка является качество обслуживания клиентов, где особенное значение имеет человеческий фактор - именно это стало причиной внедрения системного подхода к управлению персоналом. Организация труда и заработной платы в ОАО «Ростелеком» направлена на внедрение современных форм оплаты, стимулирующих повышение производительности труда, а также на оптимизацию численности сотрудников организации.

Характеристика предыдущих составляющих стратегического потенциала показала, что для их развития необходимо максимально полное использование инвестиционного потенциала организации.

Для бурного развития перспективных услуг необходимо оптимальное построение сети связи и вливание инвестиционных вложений в ближайшие два года, чтобы не упустить наиболее привлекательные сегменты рынка по абонентам, готовым оплачивать высокотехнологичные услуги.

Окупаемость вложений оценивается в 3 года, при этом приблизительный срок службы оборудования - 5 лет, устаревания технологии - 4 года. При условии модернизации сети и отвлечения на сеть фиксированной связи небольших инвестиций в долгосрочной перспективе можно ориентироваться на рынки услуг высоких технологий с постоянным вливанием в данный сегмент рынка денежных средств за счет получаемых доходов. Это дает возможность в долгосрочной перспективе сделать упор на динамичных рынках и предоставлять услуги с небольшим жизненным циклом (менее 5 лет) с максимальной прибылью для ОАО «Ростелеком».

Инвестиционный потенциал является основой для развития инновационного потенциала и реализации ключевых инновационных проектов. Вложения в инновационные технологии предполагают обеспечение необходимого роста технической архитектуры в целях бесперебойного функционирования существующих программных продуктов под растущий объем обрабатываемой информации.

Исследование организации показало, что телекоммуникационная отрасль характеризуется постепенным насыщением либо замедлением темпов роста

основных рынков и обеспечение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе возможно только за счет выхода на новые смежные рынки.

Конкурентоспособность у топ-менеджмента ОАО «Ростелеком» находится в зоне особого внимания, так как именно она является основой стратегического развития и залогом успешного развития в будущем. В настоящее время наиболее перспективным считается развитие таких услуг, как:

1. Развитие интернет - сервисов, направленных на монетизацию трафика, продажу дополнительных услуг широкополосного доступа.
2. Разработка технических решений и вывод на рынок сервисов по мониторингу и управлению жизнеобеспечивающими функциями для предприятий и частного сектора (видеонаблюдение, сигнализация, автоматическое считывание показаний приборов учета и т.п.).
3. Развитие услуг интеграционного обслуживания корпоративных клиентов по всему комплексу телекоммуникационных, информационных и программных продуктов, необходимых заказчику.

В качестве интегрального критерия эффективности использования стратегического потенциала можно рассматривать показатели финансового потенциала для филиала в Республике Мордовия ОАО «Ростелеком», которые свидетельствуют о достигнутом компанией устойчивом финансовом положении, создающим дополнительные предпосылки для дальнейшего роста бизнеса в новых условиях: обладая большим объемом свободных финансовых ресурсов, ОАО «Ростелеком» имеет возможность адекватно реагировать на рыночные изменения и обеспечивать достижение выбранных стратегических целей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление трансформацией стратегического потенциала организации представляет собой совокупность действий менеджмента, направленных на приспособление организации к требованиям внешней среды, а также – на активное воздействие на внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для компании. Целью данного процесса является повышение конкурентоспособности и эффективности функционирования организации, а средством достижения служит увеличение результативности использования его стратегического потенциала.



# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью данной работы являлось изучение конкурентоспособности компании ОАО «Ростелеком».

Основными конкурентами компании ОАО «Ростелеком» являются: Эр-телеком, GoldenTelecom, «Межрегиональный Транзит Телеком».

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о том, что ОАО «Ростелеком» конкурентоспособная компания. Однако необходимо уделить внимание продвижению на рынке, что в свою очередь является следствием непрофессионализма руководства, ценам и рекламе. Руководство компании должно уделить внимание повышению уровня этих критериев, дабы иметь еще более устойчивую позицию на рынке. А самое главное, руководству повысить качество обслуживания.

Проведя анализ конкурентоспособности компании ОАО «Ростелеком» были выявлены следующие недостатки: ОАО «Ростелеком» является довольно конкурентоспособной организацией, неплохо функционирующей на рынке, но не занимает лидирующих позиций; недостаточная компетентность руководства в области маркетинга. Определение новых рынков сбыта, новых потребителей продукции, проведение исследований рынка, повышение конкурентоспособности организации выполняется интуитивно, разрозненно и несогласованно.

По итогам исследования с целью повышения конкурентоспособного состояния компании были предложены следующие мероприятия: разработка мероприятий по повышению качества обслуживания; проведение эффективной маркетинговой политики; развитие корпоративного имиджа.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика./ Г.П. Азоев - М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. – 119 с.
2. Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская // Известия ИГЭА. - 2012. - №1. – С. 118-121.
3. Антипов Ю. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. - № 3 (89). – С. 212-221.

4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., АннХ. Маркетинг: Учебник для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2009. – 467 с.
5. Бедненко, Т.Е. Управление затратами как фактор повышения конкурентоспособность предприятия / Т.Е. Бедненко. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://marketing.perm.ru/>.
6. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/>
7. Бринкер С. Chief Marketing Technologist. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.chiefmartec.com>
8. Вагнер В. Традиционные медиа против социальных // Маркетинговые решения. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://vwmarketingsolutions.ca/2011/11/traditional-media-vs-social-media>
9. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-2/04.shtml>
10. Демченко А. О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2014. - № 2. - С. 93-96.
11. Жемчугов М. К. Жизненный цикл организации//Проблемы экономики и менеджмента. — 2012. — №9. - С. 67-74.
12. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М: экономичность, 2009. – 416 с.
13. Кони́на, Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н. Ю. Кони́на. - Москва: Проспект, 2012. - 361 с.
14. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие / А.К. Александров и др. – Минск - Москва: Новое знание: ИНФРА-М, 2013. – 284 с.
15. Куренная, В.В. Обеспечение конкурентоспособности продукции предприятия: теория и практика / В.В. Куренная, С.В. Аливанова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета = Polythematic online scientific journal of Kuban State Agrarian University. - 2013. - Т. 89. - № 89-89 (09). - С. 1296-1310.
16. Лоскутова, М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М.В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. - 2011. - № 9. - С. 101-106.
17. Макаров, А.В. Применение теорий и моделей конкурентоспособности при разработке стратегии диверсификации предприятия / А.В. Макаров, А.Р.

- Гарифулин // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. - 2011. - № 6. - С. 22-35.
18. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
<http://www.cfin.ru/management/strategy/estimatecompetitiveness.shtml>
  19. Оганесян А.С. Анализ и управление эффективностью рекламы / А.С. Оганесян, И.А. Оганесян. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
<http://www.mavriz.ru/articles/2003/3/63.html>
  20. Просветов Г. И. Конкуренция. Задачи и решения; Альфа-Пресс, 2012. - 344 с.
  21. Салихов, В. А. Конкурентоспособность предприятий: учебное пособие / В. А. Салихов. - Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2011. - 161 с.
  22. Стародубцева Е. А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е. А. Стародубцева // Известия ИГЭА. - 2011. - №4. - С. 132-135.
  23. Тернер Дж., Кетел Дж. Чего действительно хотят потребители? // Электронная презентация. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
<http://www.cultureoffuture.com>
  24. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
<http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html>
  25. Философова Т. Г., Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность; Юнити-Дана - Москва, 2014. - 296 с
  26. Чекун И. Логистика как способ повышения конкурентоспособности предприятия / И. Чекун. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
[http://www.big.spb.ru/publications/other/logistics/log\\_sposob\\_up\\_konkur.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/other/logistics/log_sposob_up_konkur.shtml)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### **SWOT анализ компании ОАО «Ростелеком»**

Сильные потенциальные

Внешние потенциальные

внутренние стороны

возможности фирмы

полная компетентность в ключевых вопросах;

наличие финансовых ресурсов;

хорошее впечатление, сложившееся об услугах у покупателей;

один из лидеров рынка;

наличие стратегии;

сильные конкурентные позиции на рынке;

более низкие издержки (по сравнению с конкурентами);

широкий спектр предоставляемых услуг.

Слабые потенциальные внутренние стороны

расширения рынка;

расширения ассортимента услуг;

повышение качества предоставляемых услуг;

повышение качества обслуживания в офисах;

изменение потребностей покупателей;

рост потребности в услугах связи;

усиление конкурентной позиции фирмы;

рост отрасли по оказанию услуг связи.

Потенциальные внешние угрозы

низкая доля рынка;

просчеты и неэффективность менеджмента;

внутренние организационные и технические проблемы;

- неэффективная организационная структура;

недостаточный уровень маркетинговой деятельности;

неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;

наличие более эффективно действующих конкурентов;

рост продаж товаров конкурентных фирм;

медленный рост рынка;

неблагоприятное изменение курсов валют или таможенной политики правительства;

сокращение спроса на услуги связи;

падение платежеспособности покупателей.

растущая требовательность покупателей и поставщиков;

изменение потребностей и вкусов покупателей;

неблагоприятные демографические изменения.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### **Организационные решения для компании**

#### **ОАО «Ростелеком»**

Решение

Описание

1

2

Разделение предприятия на два дивизиона: «технологический» и «бизнес», при этом «бизнес»-дивизион является заказчиком по отношению к «технологическому» дивизиону в качестве держателя инвестиционного бюджета предприятия

Границы ответственности «технологического» дивизиона по отношению к уровням сети могут быть определены как «опорная базовая сеть – транспорт – коммутация – мультисервисные узлы доступа». Границы «бизнес»-дивизиона по отношению к уровням сети могут быть определены как «распределительная сеть – последняя миля – абонентские устройства».

«Бизнес»-дивизион покупает ресурсы и трафик у «технологического» дивизиона, тем самым создавая горизонтальное звено хозрасчета на уровне предприятия. Задача «технологического» дивизиона определяется как выполнение заказа «бизнес»-дивизиона с минимальными инвестиционными и операционными издержками, при этом разница между стоимостью заказа «бизнес»-дивизиона и операционными издержками на его исполнение остается в распоряжении «технологического» дивизиона. В случае реализации указанного подхода и при сохранении в организационной структуре макрорегионального деления «технологический» дивизион на уровне макрорегиона является одноуровневым, а «бизнес»-дивизион – двухуровневым, где низовым звеном является районный узел связи

Переход на двухуровневую структуру управления по вертикали в звене «макрорегион – районный узел связи» с одновременной передачей максимума возможных полномочий и самоуправления низовым структурам предприятия

При этом ликвидируется управленческое звено на уровне региона, что немедленно приводит как к сокращению численности управленческого персонала предприятия, так и к быстрому прохождению управляющих сигналов сверху и отклика и предложений снизу. Тем самым восстанавливается замкнутый контур управления предприятием (обратная связь), который в многоуровневой системе управления наиболее подвержен разрушению

Введение ключевого изменения в системе управления, мотивации и бюджетирования предприятия, а именно переход низовых звеньев управления (районных узлов связи) на внутренний хозрасчет

При этом должна произойти консолидация низовых звеньев между собой для достижения приемлемого уровня самоокупаемости объединенной единицы (консолидация может происходить как под управлением макрорегионального уровня, так и на принципах самоорганизации)

Изменение системы бюджетирования предприятия, а также организация казначейского управления бюджетом и казначейского финансирования подразделений с учетом перехода низовых звеньев управления на внутренний хозрасчет

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### **Матрица SWOT-анализа ОАО «Ростелеком»**

Возможности:

1. расширения рынка;
2. расширения ассортимента услуг;
3. отсутствие услуг заменителей;
4. повышение качества предоставляемых услуг;
5. повышение качества обслуживания в салонах связи;
6. изменение потребностей и предпочтений покупателей;
7. рост потребности в услугах связи;
8. усиление конкурентной позиции фирмы;
9. рост отрасли по оказанию услуг связи.

Угрозы:

- наличие более эффективно действующих конкурентов;
- рост продаж услуг конкурентных фирм;
- медленный рост рынка;
- неблагоприятное изменение курсов валют или таможенной политики правительства;
- сокращение производства технических средств для обеспечения услуг связи;
- падение спроса;
- падение платежеспособности покупателей.
- растущая требовательность покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и предпочтений покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

Сильные стороны:

«Сила и возможности»

«Сила и угрозы»



- |  |   |   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• полная компетентность в ключевых вопросах;</li> <li>• наличие финансовых ресурсов;</li> <li>• хорошее впечатление, сложившееся о торговых точках у покупателей;</li> <li>• один из лидеров рынка;</li> <li>• наличие стратегии;</li> <li>• сильные конкурентные позиции на рынке;</li> <li>• более низкие издержки (по сравнению с конкурентами)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- хорошая репутация организации у потребителей, сильные конкурентные позиции, хороший ассортимент и доступные цены при хорошей рекламе и стимулировании позволит завоевать большую долю рынка и увеличить продажи;</li> <li>- постоянное повышение квалификации персонала и хорошая организация их труда позволит увеличить продажи и расширить сеть продаж</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-высокое качество услуг связи и обслуживания позволит удовлетворить самых взыскательных потребителей и не уступать конкурентам.</li> <li>-при снижении уровня жизни придётся немного снизить цены, чтобы удержать покупателей,</li> <li>- эффективное использование производственных и офисных помещений на основе логистических принципов позволит снизить затраты и повысить эффективность работы предприятия;</li> <li>- опыт работы и отлаженные партнерские отношения позволят выдерживать натиск конкурентов.</li> </ul> |
|--|---|---|

Слабые стороны:

«Слабость и возможность»

«Слабость и угрозы»

Продолжение приложения 3

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• нет четкого стратегического направления развития предприятия;</li> <li>• просчеты и неэффективность менеджмента;</li> <li>• внутренние организационные и технические проблемы;</li> <li>• неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;</li> <li>• издержки выше, чем у конкурентов.</li> </ul> | <p>- организация системы сбыта может быть существенно улучшена за счет активизации маркетинговой деятельности;</p> <p>- при увеличении объема продаж потребуется расширение предприятия (увеличение финансовых ресурсов, численности персонала, торговых площадей и пр.)</p> <p>- улучшение маркетинговой деятельности позволит достичь лучших и более быстрых результатов по расширению рынка, увеличению доли рынка</p> | <p>- отсутствие четкого стратегического направления может привести к потере части клиентов и доли рынка.</p> <p>- сужение ассортимента может сказаться на изменении покупательских предпочтений.</p> <p>- увеличение издержек и повышение цен на услуги связи может привести к снижению объемов потребления и снижению объемов продаж.</p> |
|---|---|--|

1. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/> ↑
2. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-2/04.shtml> ↑
3. Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика./ Г.П. Азоев - М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. - С. 9. ↑

4. Салихов, В. А. Конкурентоспособность предприятий: учебное пособие / В. А. Салихов. - Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2011. - С. 36. [↑](#)
5. Салихов, В. А. Конкурентоспособность предприятий: учебное пособие / В. А. Салихов. - Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2011. - С. 36. [↑](#)
6. Салихов, В. А. Конкурентоспособность предприятий: учебное пособие / В. А. Салихов. - Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2011. - С. 37. [↑](#)
7. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html> [↑](#)
8. Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская // Известия ИГЭА. - 2012. - №1. - С. 118. [↑](#)
9. Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская // Известия ИГЭА. - 2012. - №1. - С. 118. [↑](#)
10. Там же. [↑](#)
11. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/> [↑](#)
12. Там же. [↑](#)
13. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-2/04.shtml> [↑](#)
14. Там же. [↑](#)

15. Там же. [↑](#)
16. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие / А.К. Александров и др. – Минск - Москва: Новое знание: ИНФРА-М, 2013. – С. 99. [↑](#)
17. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие / А.К. Александров и др. – Минск - Москва: Новое знание: ИНФРА-М, 2013. – С. 99. [↑](#)
18. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие / А.К. Александров и др. – Минск - Москва: Новое знание: ИНФРА-М, 2013. – С. 99. [↑](#)