

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Организация является важнейшим понятием в менеджменте. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами.

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Поэтому эти моменты должны быть предметом постоянного внимания со стороны менеджера.

Данная тема является актуальной. На текущий момент наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

Объектом исследования является ПАО «Ростелеком».

Предмет работы – влияние факторов внешней и внутренней среды.

Цель данной работы состоит в рассмотрении влияния внешней и внутренней среды на коммерческую деятельность организации.

Для выполнения указанной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть основные показатели анализа рынка;
- выявить инструменты внешнего и внутреннего анализа организации;
- предоставить общую характеристику объекта исследования;
- провести анализ рыночной среды организации;

- провести анализ факторов внешней среды;
- проанализировать факторы внутренней среды.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИ АСПЕКТЫ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Основные показатели анализа рынка**

Главными структурными компонентами рынка, которые анализируются предпринимателем, являются: состояние рынка (конъюнктура, ёмкость, реакция на новую продукцию, тенденции); доля различных фирм на рынке, их перспективы и возможности; целевые сегменты, их особые характеристики поведения и требования к продукции, уровень спроса; норма прибыли в отрасли и уровень цен; свободные ниши, в которых ведут бизнес; конкуренты, их слабые и сильные стороны.[\[1\]](#)

Выбор методов для проведения исследования

Сбор данных для анализа

Установление предмета и объекта исследования

Методологическое обеспечение деятельности

Характеристика конъюнктуры рынка

Анализ динамики и свойств рынка

Выявление закономерностей динамики рынка

Определение перспектив рынка

Оценка возможностей и действий субъектов рынка

### **Рисунок 1. Задачи маркетинговых исследований**

Говоря о том, как корректно проводить анализ рынка, стоит подчеркнуть, что конкретная цель способствует уменьшению затрат, не тратить время на обработку

бесполезной информации и сразу определить наиболее результативные методы изучения. [\[2\]](#)

Этап 1: Сбор базовой информации: "Отправная точка" в изучении комплексного анализа — Market Research (исследование рынка и его перспектив). Необходимо проводить анализ информации за последние 3-5 лет.

Ключевым показателем является ёмкость рынка. То есть, это то число продуктов, которое клиенты могут купить за конкретный промежуток времени — месяц или год. [\[3\]](#)

На основе данного показателя определяют, какого максимального уровня продаж может достичь предприятие в рассматриваемом регионе.

Следующий критерий, обращающий на себя внимание — уровень спроса. Необходимо учитывать динамику рынка, совершенствуется он или уменьшается.

В первом случае определяют его потенциал и границы развития, а на этапе стагнации — понять, как долго будет продолжаться данный процесс. Дополнительно исследуют факторы, которые влияют на рынок, долю основных конкурирующих фирм в общем объёме сбыта, способы продажи товаров или услуг. С помощью этих данных обозначают главные тенденции и направления развития, а также анализируют перспективы рынка — что клиенты выбирают на данный момент и как могут скорректироваться их предпочтения в обозримом будущем.

Этап 2: Определение целевых сегментов. Нам известен объём анализируемого рынка в целом.

Следующим моментом является определение, какие группы клиентов помогают приносить фирме основную прибыль, что их объединяет. Для сегментации аудитории применяются различные критерии — возраст, пол, уровень дохода, профессия, интересы, социальный статус и т. п.

В зависимости от приоритетов значимость некоторых факторов может различаться. Чтобы решить, на какие сегменты ориентироваться в первую очередь, дополнительно проводят анализ: объёма каждого сегмента (число возможных потребителей); географическое нахождение; доступность разных групп клиентов; ориентировочные затраты финансов и времени для начала деятельности. [\[4\]](#)

Этап 3: Исследование внешних факторов. Любой рынок регулярно подвергается воздействию извне. Современные маркетологи определяют 6 видов внешних

факторов, влияющих на предприятие: экономические (ставка ссудного процента, уровень инфляции); политические (государственная политика в сферах занятости, транспорта, образования и т. д.); технологические; социальные (мировоззрение, численность населения, уровень образования); правовые (законы, которые регулируют формирование и работу организаций); экологические.

Этап 4: Анализ конкурирующих компаний. Говоря о том, как научиться проводить анализ рынка, главное внимание уделяют исследованию компаний, работающих в этой отрасли. Прежде всего необходимо определить как можно больше информации о самих фирмах и их возможностях: технологии, используемые при производстве продукции; наличие уникальных технологических преимуществ и патентов; уровень квалификации человеческих ресурсов; доступ к редким, ограниченным ресурсам; возможность приобретения дополнительных капитальных вложений.

Следующим этапом является исследование продукции конкурентов. Необходимо дать оценку "глазами клиента" и учесть рациональные и эмоциональные факторы.

Этап 5: Ценовой анализ. Необходимо провести анализ цены главных конкурентов на продукцию. Происходит разделение всех игроков рынка на ценовые сегменты — эконом, премиум и т. п. Необходимо понимать структуру цены (затраты на рекламу и продвижение, себестоимость, наценка) и примерно определить прибыль от каждой продажи. [\[5\]](#)

Этап 6: Изучение главных каналов дистрибуции. Маркетологи, анализирующие ситуацию на рынке и участвующие в формировании бизнес-планов, отмечают, что этот пункт является одним из самых основных. При рассмотрении действующей системы сбыта, нужно определить главные элементы — розничные и оптовые сети, склады, транспортные компании, отдельные магазины. [\[6\]](#)

Изучают как отдельные компании, так и работу логистической системы в целом — как товары или услуги движутся от производителей к клиентам, через каких посредников проходит, сколько времени это занимает и т. п.

Какой контингент обычно приобретает в магазинах того или иного типа (средняя сумма чека, место жительства, процент постоянных потребителей). Уровень густоты дистрибуции, что является отношением общего числа торговых точек к плотности населения на изучаемой территории. Основной показатель эффективности системы дистрибуции — уровень расходов.

Этап 7: Оценка эффективности рекламных кампаний. Необходимо определить, какие инструменты применяют другие предприятия, что делают для привлечения и удержания потребителей. Главные элементы комплекса маркетинговых коммуникаций — это: реклама (в журналах, газетах, на интернет-ресурсах, радио, ТВ, наружная и т.п.); PR/пропаганда — формирование положительного имиджа фирмы и её товаров или услуг за счёт публикации обзоров, новостей, интервью и иных материалов в СМИ; стимулирование сбыта — определенные мероприятия для побуждения к приобретению (конкурсы, купоны, дисконтные программы, бесплатные образцы продукции); личные продажи.[\[7\]](#)

Этап 8: Исследование поведения клиентов. Для формирования стратегии недостаточно определить основные характеристики типа возраста и дохода. Необходимо понимание, как работать с определенным типом людей, как они принимают решение о приобретении продукции, на что обращают внимание и т. п.

Анализ клиентов нужно проводить в нескольких направлениях: мотивация, выявление целей и потребностей; ожидания касательно стандартов сервиса и цен; основные критерии (что хочет приобрести от продукта в первую очередь); причины претензий и недовольства (что не устраивает в товаре или обслуживании); процесс принятия решений (чем руководствуются — эмоциями или логикой, с кем советуются). Понимание своей целевой аудитории является одним из главных шагов к тому, чтобы сформировать сильный бренд, которому будут доверять.

## 1.2 Инструменты внешнего и внутреннего анализа организации

В новых условиях развития окружающей среды, непредсказуемости рыночных отношений, жесткой конкуренции, решение существующих проблем является неэффективным для компании. Для принятия правильных управленческих решений, формирования успешной стратегии, нивелирования негативного влияния факторов, необходима как можно более полная информация, поэтому проведение стратегического анализа на сегодняшний день просто необходимо.

Исходный процесс стратегического управления – это стратегический анализ среды, обеспечивающий базу для выявления целей, миссии предприятия, выработки стратегий[\[8\]](#).

Стратегический анализ состоит в процедуре нахождения и выбора стратегических альтернатив, в соответствии с которыми, согласно сложившихся представлений, имеет своей целью нахождение в процессе максимально устойчивых тенденций и закономерностей, которые способны играть роль в дальнейшем, прогнозирование

на их основе показателей производственно- хозяйственной деятельности[9].

Внешнее окружение предприятия представляет собой макросреду, включающую в себя технологические, социально - демографические, политические и экономические факторы, его принято подразделять на макро и микроокружение[10].

Достаточно часто применяют такие методы как SWOT-анализ[11] и PEST-анализ[12].

Последний анализ - это аббревиатура нижеуказанных показателей отрасли: P - политические, E - экономические, S - социально — культурные и T - технологические. PEST - анализ представляет собой маркетинговый элемент, который предназначен для выявления политических, экономических, социальных, технологических аспектов внешней среды. Данный анализ часто применяют для проведения оценки основных рыночных тенденций отрасли, а итоги данного анализа можно использовать для выявления списка возможностей и угроз при формировании SWOT - анализа предприятия. Может быть выполнен в виде матрицы либо в табличной форме. Для проведения анализа и прогноза совершенствования макросреды рекомендуется применять PEST (STEP) анализ.

Проводя оценку политических, экономических, социально-культурных, технологических факторов, нужно учитывать не только их фактическое состояние, но и прогнозировать возможные изменения отдельного фактора на несколько лет вперед.

Весь процесс проведения анализа можно условно разделить на нижеуказанные этапы: выбор факторов, которые могут оказать влияние на прибыль и продажи предприятия; сбор данных о динамике и характере изменений в каждом факторе; анализ значимости и степени оказания влияния отдельного фактора; формирование сводной таблицы.

SWOT-анализ основан на анализе сильных и слабых сторон организации в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз.

Сильные и слабые (S и W) стороны - это внутренние факторы, а возможности и угрозы (O и T) - внешние.

К внутренним факторам следует относить: ценовая политика; персонал; менеджмент и маркетинг; финансы.

Внешние факторы — это: государство (налоги, законы); конкуренты; общественная среда; природные факторы и т.д..

На первоначальный взгляд методика SWOT-анализа намного проще иных способов оценки. Не предоставляется сложным сгруппировать 4 фактора и сформировать управленческие выводы. Но если не сфокусироваться на конкретном продукте, сегменте рынка или некоторой специализации, можно получить список общих рекомендаций.

Сильные стороны необходимо оценивать с точки зрения потребителей предприятия. Так как сотрудники не могут быть объективны в данном вопросе. В связи с этим SWOT- анализ является возможностью посмотреть на деятельность предприятия глазами клиента. Большую роль играет обратная связь. Чтобы исследовать отношение клиентов к предприятию, необходимо провести опрос, на основе которого формируются итоги анализа слабых и сильных сторон.

Слабые стороны следует ранжировать по степени важности, сильные аналогично и т.д. После этого отдельный объект необходимо проверить на оказание влияния какого-нибудь объекта из иной части матрицы.

К примеру, высококвалифицированные сотрудники являются сильной стороной. Подвержен ли данный показатель влиянию конкурирующих компаний? Да, сотрудников зачастую переманивают. Соответственно, один из выводов будет касаться уменьшению данной угрозы.

Следует привести также и другой пример: компания ведет высоко конкурентную ценовую политику с помощью налоговых льгот и применения более недорогого сырья и материалов. Данное преимущество, на которое может влиять и государство, и конкурирующие компании. Соответственно, в долгосрочной перспективе существует возможность исчезновения или ослабления данной сильной стороны.

Внутренний анализ можно проводить за счет цепочки ценностей по М. Портеру.

Цепочка ценностей – это единая система главных и вспомогательных видов деятельности, стремящаяся к увеличению потребительской стоимости продукции, к уменьшению собственных расходов с помощью эффективной организации всех процессов и внутренней деятельности в компании. Цепочка ценностей дает возможность акцентировать внимание на процессах, которые происходят за пределами предприятия, таким образом предприятие рассматривается в контексте

общей цепочки видов стоимости, которые создаю ценность[13].

Для обобщения итогов работы по анализу стратегических факторов макро- и микросреды следует применять определенную форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strategic Factors Analysis Summary — EFAS).

Компании применяют разные методы для создания стратегии развития, описанные в литературе и предлагаемые научно-исследовательскими центрами и другими учреждениями. Эти методы были разработаны практиками и теоретиками в различных областях управления. Следует выделить нижеуказанные методы:

1. методы экономического анализа - касаются фундаментального анализа экономических ценностей, таких как доходы, издержки, прибыли, выраженные в денежных единицах, а также их преобразования в виде показателей, измерение динамики, методы прогнозирования и оценки проектов. Общей характеристикой этих методов является манипулирование данными, которые относительно легко доступны внутри компании.

- анализ затрат: стоимость кредита, стоимость капитала из облигации , постоянные издержки, средневзвешенная стоимость капитала ( WACC ).
- Точка безубыточности (BEP): количественный порог прибыльности, качественный порог прибыльности, в процентах от использования мощностей, максимальный уровень продажной цены переменные стоимости единицы измерения уровня границы.
- Экономический рычаг: точка безразличия, степень леввериджа.
- Показатели ликвидности;
- Показатели рентабельности: рентабельность продаж, ROA: возврат активов ROE: рентабельность собственного капитала.
- Показатели долга: общий уровень задолженности, долгосрочные кредиты, покрытие кредита
- Показатели эффективности: финансовый и операционный цикл.
- Динамические методы оценки инвестиций: дисконтированная норма прибыли (NPVR), чистая приведенная стоимость (NPV); внутренняя норма прибыли (IRR), аннуитетные методы, Метод MIRR, бюджетирование, анализ целевых затрат.

2. Методы прогнозирования: полагаются на определение точности конкретной экономической переменной, используемой в рамках стратегического анализа того времени.



3. Методы оценки риска: определение запаса прочности, стандартное отклонение и коэффициент вариации, среднее отклонение NPV, кривая плотности вероятности, анализ чувствительности, метод стратегических сценариев, симуляционные сценарии, метод дерева решений, анализ безубыточности.

4. Методы анализа конкурентных преимуществ компании: управленческие методы анализ стоимости, анализ ABC и XYZ, директивный анализ, бенчмаркинг, реинжиниринг, творческие методы, рациональные методы, мозговой штурм, анализ основных факторов успеха, бизнес-план.

5. Методы стратегического анализа par-excellence. Они включают широкий набор методов анализа сектора и портфеля компании и ее среды: метод сценария, стратегический анализ из заинтересованных сторон, модель 7S, анализ PEST, матрица БЦЖ, McKinsey, матрица ADL и другие методы.

Итак, главными структурными компонентами рынка, которые анализируются предпринимателем, являются: состояние рынка (конъюнктура, ёмкость, реакция на новую продукцию, тенденции); доля различных фирм на рынке, их перспективы и возможности; целевые сегменты, их особые характеристики поведения и требования к продукции, уровень спроса; норма прибыли в отрасли и уровень цен; свободные ниши, в которых ведут бизнес; конкуренты, их слабые и сильные стороны. Компании применяют разные методы для создания стратегии развития, описанные в литературе и предлагаемые научно-исследовательскими центрами и другими учреждениями. Эти методы были разработаны практиками и теоретиками в различных областях управления.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»**

### **2.1. Общая характеристика объекта исследования**

ПАО «Ростелеком» занимает одно из лидирующих положений на отечественном рынке услуг фиксированной связи и SIP-телефонии. Компания обладает собственной мощной магистральной сетью связи, которая отвечает всем требованиям существующих рыночных условий.

Активное формирование и внедрение инновационных решений позволяют совершенствовать и укреплять технологическое лидерство предприятия. Данная компания является технологическим лидером в инновационных решениях в области облачных вычислений, Электронного правительства, а также в телекоммуникационных продуктах для сфер образования, здравоохранения, безопасности, жилищно-коммунальных услуг. Также, ПАО «Ростелеком» является лидером рынка услуг связи для отечественных органов государственной власти различных уровней, государственных организаций и учреждений.

Отличие продукции данной компании от продукции конкурирующих фирм в том, что для подключения иных услуг как интернет или цифровое телевидение не нужно дополнительных линий, чего нет у конкурирующих компаний.

ПАО «Ростелеком» эффективно сохраняет лидерство на традиционных рынках местной и дальней связи, а также продолжает расти в высокотехнологичных сегментах типа SIP-телефонии.

Стратегией компании является формирование универсального оператора связи, который оказывает весь спектр инфокоммуникационных и телекоммуникационных услуг на всей территории РФ населению, бизнесу и государству.

Цели компании:

- повышение экономического и научно-производственного потенциала РФ, содействие ее интеграции в мировое информационное сообщество.
- рост доходов и капитализации фирмы, создание благоприятных условий по привлечению капитальных вложений.
- формирование условий для осуществления способностей каждого сотрудника организации согласно ее корпоративной культуры.

Миссией компании является предоставление клиентам качественных услуг в сфере телекоммуникаций.

## **2.2. Анализ рыночной среды организации**

Телекоммуникации в нашей стране значительно совершенствовались последнее время. Отечественный рынок рассматриваемых услуг это один из самых

динамичных в мире. Телекоммуникации это одни из лидеров в РФ по темпам роста. На текущий момент в большей степени сам рынок (спрос) провоцирует разные технологические инновации и корректировки, являющиеся необходимым ответом на повышение объемов и характера трафика, а также разным требованиям клиентов к качественным характеристикам передачи трафика.

На сегодняшний день среди больших тенденций на рассматриваемом рынке, направление и силу которых определяют технологические факторы, следует выделять:

- совершенствование широкополосного доступа в Интернет,
- дальнейшее совершенствование беспроводных сетей,
- совершенствование IP приложений,
- конвергенция услуг и сетей.

Главные особенности телекоммуникаций это их стремительное совершенствование и регулярные корректировки технологий. В связи с этим, анализ существующего состояния и перспектив совершенствования данной отрасли для выявления приоритетов необходимо реализовывать каждые 2-3 года.

Рассматриваемый рынок выделяется следующими особенностями:

- это сетевой рынок, для которого имеется эффект «критической массы». Наличие сетевого эффекта затрудняет процесс анализа данного рынка.
- данные рынки являются, в основном, олигопольными. Рынок сотовой связи в РФ следует относить к высококонцентрированным, следствием чего является регулирование со стороны государства;
- в данной отрасли пределы между секторами со временем становятся всё менее и менее определенными. Мобильные операторы на данный момент не предлагают только услуги сотовой связи, и в связи с этим их следует относить к «телекоммуникационным компаниям». Данные компании быстрее выходят на рынки соседних секторов: строят сети «с нуля» или проводят экспансию с помощью поглощения провайдеров и операторов иных видов связи. В связи с взаимным проникновением секторов телекоммуникаций друг в друга формируется факт, что компании сотовой связи необходимо конкурировать как между собой, так и с организациями соседних секторов.

## 2.3. Анализ факторов внешней среды

PEST-анализ является маркетинговым инструментом, который предназначен для определения политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, влияющих на бизнес предприятия.

Политика исследуется потому, что она регулирует власть, определяющая среду предприятий и получающая ключевые ресурсы для её деятельности. Главная причина исследования экономики — это формирование картины распределения ресурсов на уровне государства, являющаяся основным условием деятельности компании. Не менее основные потребительские предпочтения формируются путем социального компонента PEST-анализа. Последний фактор – это технологический компонент. Целью его изучения принято считать определение тенденций в технологическом совершенствовании, являющиеся причинами корректировок и потерь рынка, а также создание новых товаров и услуг.

**Таблица 1**

### PEST - анализ

Критерии	Факторы	Возможности	Угрозы
Политические	Несовершенство гос. политики в области инвестирования	В связи с несовершенством инвестирования нет содействия формирования инновационных компаний	Позиции «Ростелекома» ослабевают
	Поддержка государством конкурирующих фирм	Слияние (объединение) фирм	Повышение конкуренции

Критерии	Факторы	Возможности	Угрозы
Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования	Поиск новых партнеров	Подорожание импортного оборудования	
	Отсутствие конкретных перспектив в совершенствовании отечественной экономики	Развитие новых рынков	Невозможность ведения бизнеса на рынке РФ
Экономические	Движение курса валют	При сокращении курса валют, у организации появляется возможность выхода на иные рынки	При повышении курса валют, рубль падает, соответственно, «Ростелеком» понесет убытки
	Установление больших налоговых ставок	Завышение себестоимости услуги	Отток средств из сферы производства в бюджет
Социальные	Рост доходов общества	Повышение продаж, рост дохода предприятия	Клиенты могут предпочесть конкурирующие компании

<b>Критерии</b>	<b>Факторы</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Повышение смертности мужчин трудоспособного возраста	Развитие системы стимулирования: автоматизация и механизация труда	Отсутствие человеческих ресурсов	
Отток квалифицированных сотрудников в масштабные города	Рост конкуренции	Потеря сотрудников в филиалах организации	
	Большое распространение средств автоматизации	Увеличение продаж, Повышение клиентской базы	Отток сотрудников
Технологические	Вероятность возникновения новых технологий	Увеличение продаж, рост клиентской базы, развитие бизнеса	Появление новых конкурирующих компаний
	НТП в сфере производства	Обновление мощностей, появление новых технологий	Дополнительные вложения в «ноу-хау»

## **2.4. Анализ факторов внутренней среды**

Интенсивность и форма конкуренции – это одна из главных характеристик конкурентной ситуации и рынка, без которой нельзя формировать полноценную стратегию. Анализ реализуется на основе пяти факторов конкуренции:

Угроза появления новых конкурентов

Зависимость от поставщиков

Зависимость от покупателей

Угроза появления товаров-заменителей

## **Рисунок 2. Модель 5 конкурентных сил М. Портера**

### 1. Угроза со стороны возможных конкурирующих фирм

Отраслевые пределы входа для новых компаний значительно большие, так как чем больше продукции реализует организация, тем сервис отдельного продукта обходится дешевле, также каждый потребитель приобретает бонусы за применение услугами рассматриваемой компании. Фирме новичку приходится инвестировать значительные средства на лицензирование, оборудование, технологии. Всё это формирует рынок предоставления услуг телекоммуникационной связи максимально не привлекательным.

### 2. Угроза со стороны продукта-заменителя

Товаром заменителем является местная телефонная связь – проводная, стационарная связь. Для мобильной связи угрозы не представляет, уже на начало 2018го года, 99% населения используют только сотовую связь. Одним преимуществом стационарной, проводной связью является независимость телефонного аппарата от электроэнергии.

### 3. Угроза со стороны контрагентов

Рынок телекоммуникационной связи это рынок высокотехнологических услуг. Контрагентов капитального оборудования такого, как оборудование для серверов и базовых станций имеется не очень много, но крупных клиентов также ограниченное количество, значит предположить, что одна из сторон имеет значительную власть над иной достаточно сложно.

### 4. Угроза со стороны клиентов

Именно клиенты значительно влияют на предоставляемые организацией услуги и их качество. Клиентские желания определяют направления, в которых организация должна совершенствоваться. Большой список продуктов сформировался не только из-за конкурентной борьбы, но и из-за пожеланий клиентов. Но клиенты не имеют влияния на стоимость в отрасли. При этом низкая лояльность клиентов, большое число потребителей, большое разнообразие продуктов, приводят к тому, что приходится бороться за каждого потребителя.

## 5. Соперничество в отрасли

В стране принято выделять три больших игрока на рынке: МТС, «МегаФон» и Вымпелком.

Значительное время предприятия обеспечивали максимальную зону охвата сети, но на текущий момент все больше фирм вступают в конкурентную борьбу за ценовые сегменты. Конкуренция проявляется в формировании большого ассортимента услуг, безопасном подключении оборудования и качественной связи.

SWOT-анализ внешних и внутренних факторов среды рассматриваемой компании представлен на рисунке 3.

Сильные стороны:

- применение современных технологий Слабые стороны:

- один из лидеров рынка в регионе

- случаи неполадок на линиях по предоставлению услуги Интернет, по причине которых общество переходит на иных операторов связи

- развитие фирмы и строительство новых объектов

- доступные для общества цены на услуги

- плохая мотивация работников ПАО «Ростелеком»

- компания предоставляет услуги связи юридическим и физическим лицам и является поставщиком для операторов связи

- цены для операторов связи в данном филиале выше, чем в смежных филиалах



Возможности:

- дальнейшее развитие предприятия
- привлечение новых потребителей
- планируется спад цены для операторов связи

Угрозы:

- растущая конкуренция на рынке услуг по предоставлению Интернета
- растущая конкуренция на рынке сотовой связи

**Рисунок 3. SWOT-анализ внешних и внутренних факторов среды ПАО «Ростелеком»**

Для сопоставления возможностей компании условиям рынка используется матрица SWOT.

Возможности:

- дальнейшее развитие предприятия
- привлечение новых потребителей
- планируется спад цены для операторов связи

Угрозы:

- растущая конкуренция на рынке услуг по предоставлению Интернета
- растущая конкуренция на рынке сотовой связи

## Сильные стороны:

- применение современных технологий

- один из лидеров рынка в регионе

- развитие фирмы и строительство новых объектов

- доступные для общества цены на услуги

- предприятие предоставляет услуги связи физическим и юридическим лицам и является поставщиком для операторов связи

«Силы и возможности»: Так как компания предоставляет большой спектр услуг в широком ценовом диапазоне, то необходимо и дальше привлекать потребителей и удерживать существующих, а лидерство в регионе и применение современных технологий сможет помочь выйти на рынок LTE сетей, что позволит увеличить прибыль.

«Силы и угрозы»: Применение современных технологий и лидерство в регионе делает предприятие наиболее конкурентоспособным для выхода на новый для фирмы рынок сети LTE; Так как ПАО «Ростелеком» это поставщик интернет трафика для иных операторов связи, то это позволит увеличить его конкурентоспособность

Слабые стороны:

- частые неполадки на линиях по предоставлению услуги Интернет, по причине которых общество переходит на иных операторов связи
- плохая мотивация работников ПАО «Ростелеком»
- цены для операторов связи в данном филиале выше, чем в смежных филиалах

«Слабости и возможности»:

- Слабая мотивация работников уменьшает эффективность работы фирмы.
- Частые неполадки на линиях передачи информации могут помешать не только привлекать новых потребителей, но и поспособствовать оттоку существующих.

«Слабости и угрозы»: При большой конкуренции на рынке предоставления услуги Интернет частые неполадки на линиях связи могут отпугнуть потребителей и те перейдут к другим операторам связи, которые предоставляют и домашний, и мобильный интернет. Также возможна потеря крупных потребителей из-за разницы цен в смежных филиалах.

#### **Рисунок 4. Матрица SWOT для компании ПАО «Ростелеком»**

По данным SWOT-анализа можно предположить, что организация – это лидер региона в предоставлении услуг связи. Охват разных категорий потребителей услуг (юридические лица, население, операторы связи) и глобальный спектр предоставляемых услуг связи являются несомненными положительными чертами в конкурентной борьбе за рынок. Привлечение новых потребителей может быть обеспечено доступными для клиентов ценами и использованием новых технологий. Компания развивается и прогнозирует в будущем дальнейшее предоставление новых услуг – LTE сети. Но есть и отрицательные моменты. К ним можно отнести разницу в тарифах на интернет-трафик: цены у рассматриваемого филиала выше цен смежных филиалов, таким образом, данный филиал имеет возможность потерять крупных клиентов, функционирующих на всей территории данного округа. Следующим отрицательным фактором являются случаи с неполадками на линиях передачи связи в части услуг предоставления Интернета.

Как видно из SWOT-анализа, компания стремится освоить новый для себя рынок LTE сетей. Для этого необходимо иметь стабильную финансовую основу. Одним из способов стабилизации устойчивого финансового состояния компании является формирование наиболее доходного портфеля услуг. Для создания данного портфеля услуг необходим анализ уже имеющегося портфеля и на основе этого анализа определение, как следует скорректировать ассортимент предоставляемых услуг, чтобы он был наиболее эффективен для организации.

## **2.5. Анализ потребителей ПАО «Ростелеком»**

В центре целевой аудитории – люди от 26 лет, инновационные, «продвинутые», которые пользуются рассматриваемыми услугами.

Бренд Ростелеком адаптирован для молодежной аудитории, для дома и семьи, для бизнес-клиентов, для операторов, для госструктур.

Рекламная коммуникация адресована всем клиентам услуг дальней связи, особенно постоянным потребителям услуг фирмы.

Портрет идеального клиента:

### **1. Общий уровень:**

Демографические характеристики: мужчины и женщины в возрасте 30 - 45 лет. Люди, пользующиеся много Интернетом, у которых значительное число родственников и возможно в различных городах со средним доходом, жители деловых центров и крупных городов (численность от 500 тыс. чел.). Женатые и замужем, 1-2 ребенка до 10 лет.

Ключевые ценности:

Семья является ключевой ценностью для потребителей услуг. Все свое свободное время проводит в кругу семьи, любит семейный отдых на море. Ведет семейный бюджет и корректно определяет все семейные затраты.

Психологические характеристики:

Ведет спланированный, размеренный, спокойный образ жизни. По характеру приобретения товаров — последователь. Покупает известные трендовые вещи. Не совершает импульсных покупок. В приобретении товара доверяет мнению близких

родственников и друзей.

## 2. Уровень товарной категории

Получение услуги, потому что есть необходимость в ней. Для определения выбора необходимо пользоваться нижеуказанными источниками информации: опыт друзей, отзывы и обзоры в сети, мнение жены/мужа, опыт родителей. Выбирает из 2-3 популярных брендов. Не приобретает неизвестные марки.

## 3. Отношение к бренду

К бренду компании относится позитивно. Она входит в набор оплачиваемых услуг.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главными структурными компонентами рынка, которые анализируются предпринимателем, являются: состояние рынка (конъюнктура, ёмкость, реакция на новую продукцию, тенденции); доля различных фирм на рынке, их перспективы и возможности; целевые сегменты, их особые характеристики поведения и требования к продукции, уровень спроса; норма прибыли в отрасли и уровень цен; свободные ниши, в которых ведут бизнес; конкуренты, их слабые и сильные стороны. Компании применяют разные методы для создания стратегии развития, описанные в литературе и предлагаемые научно-исследовательскими центрами и другими учреждениями. Эти методы были разработаны практиками и теоретиками в различных областях управления.

ПАО «Ростелеком» занимает одно из лидирующих положений на отечественном рынке услуг фиксированной связи и SIP-телефонии. Компания обладает собственной мощной магистральной сетью связи, которая отвечает всем требованиям существующих рыночных условий.

ПАО «Ростелеком» – это лидер региона в предоставлении услуг связи. Охват разных категорий потребителей услуг (юридические лица, население, операторы связи) и глобальный спектр предоставляемых услуг связи являются несомненными положительными чертами в конкурентной борьбе за рынок. Привлечение новых потребителей может быть обеспечено доступными для клиентов ценами и использованием новых технологий. Компания развивается и прогнозирует в будущем дальнейшее предоставление новых услуг – LTE сети. Но есть и отрицательные моменты. К ним можно отнести разницу в тарифах на интернет-

трафик: цены у рассматриваемого филиала выше цен смежных филиалов, таким образом, данный филиал имеет возможность потерять крупных клиентов, функционирующих на всей территории данного округа. Следующим отрицательным фактором являются случаи с неполадками на линиях передачи связи в части услуг предоставления Интернета.

В ходе написания данной работы были решены следующие задачи:

- предоставлена общая характеристика компании;
- проведен анализ рыночной среды предприятия (макросреды и микросреды);
- 
- проведен анализ потребителей.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

Нормативно правовые акты:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – Москва: проспект, КноРус, 2015. – 554с.
2. Федеральный закон от 28.12.2009 года № 381 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ»;
3. Федеральный закон от 27.12. 2002 года N 184 ФЗ "О техническом регулировании" (в ред. от 20.07.2017)
4. Федеральным Законом от 26.12. 2008 года № 294 ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;
5. Федеральный закон от 15.02.1992 года № 2300 1 "О защите прав

потребителей" (в ред. от 23.11. 2009 г. N 261 ФЗ)

1. Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135 ФЗ «О защите конкуренции» (в ред.от 17.07.09 г. № 173 ФЗ)
2. Закон РФ от 20 .02.1995г.№24 ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации».
3. Закон РФ от 23 сентября 1992г. №3520 – «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименования мест происхождения товаров

4. ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термина, определения, 2014
5. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 годы и на период до 2020 года». Приказ Минпромтора России от 31 марта 2011г. № 422

#### Основная литература:

1. Актуальные вопросы потребительского рынка мегаполиса: теория и практика: Монография / Г.Н. Чернухина, Н.А., Ильин С.Н., В.П. Чеглов и др.; под общей ред. и рук. Г.Н. Чернухиной. – М.: Изд во РГТЭУ, 2012. – 256 с.
2. Девисилов В.А. Охрана труда. – 4 е изд., перераб. и доп. – М.: Форум, 2009. – 496 с.
3. Иванов Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности практикум: учеб. пособие для студ. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 224 с
4. Кашаева И.А. Организация коммерческой деятельности: учеб. пособие / И.А. Кашаева. – М.: Московский финансово промышленный университет «Университет», 2013. – 204 с. – (Серия «Непрерывное образование»)
5. Организация торговли: учеб. пособие/Г.Н.Чернухина. – М.: Московский финансово промышленный университет «Университет», 2015. – 204 с. – (Серия «Легкий учебник»)
6. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник. – 11 е изд., перераб. и дополн. – М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. – 500 с.
7. Роль торгового предпринимательства в социально экономическом развитии России в условиях импортозамещения: Сборник научных трудов кафедры Коммерции и торгового дела/ под ред. Чернухиной Г.Н. М.: Университет «Университет», 2016. – 256с
8. Развитие российской торговли в современных условиях Сборник научных трудов кафедры Коммерции и торгового дела/ под ред. Чернухиной Г.Н. М.: Университет «Университет», 2015. – 184с.

#### Интернет – ресурсы:

1. 18.
2. <http://www.gks.ru> Федеральная служба государственной статистики
3. <http://www.budgetrf.ru> Мониторинг экономических показателей
4. <http://biblioclub.ru> Университетская библиотека онлайн
5. <http://www.knigafund.ru/books/172180/read> Организация торговли/ учебник Пахбумчянц О.В., 2015г

1. Как анализировать рынок: пошаговая инструкция <https://businessman.ru/kak-analizirovat-ryinok-poshagovaya-instruktsiya.html> ↑
2. Маркетинговый анализ : учебное пособие / Б.И. Герасимов, Т.М. Коновалова, Н.И. Саталкина, Г.И. Терехова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с ↑
3. Карасев, А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: Учебник и практикум / А.П. Карасев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с. ↑
4. Котлер, Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. ↑
5. Карасев, А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: Учебник и практикум / А.П. Карасев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с. ↑
6. Токарев, Б.Е. Маркетинговые исследования рыночных ниш инновационных продуктов: Монография / Б.Е. Токарев.. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с. ↑
7. Как анализировать рынок: пошаговая инструкция : <https://businessman.ru/kak-analizirovat-ryinok-poshagovaya-instruktsiya.html> ↑
8. Маракулина Ирина Викторовна, Анфертьева Надежда Ивановна Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации // Концепт. 2013. №8 (24). С.26-30 ↑
9. Магданов П. В. Система стратегического планирования в корпорации // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2014. №1. С.77-89 ↑
10. Щекотихина Елена Анатольевна Стратегический анализ конкурентов организации // Интернет-журнал Науковедение. 2012. №4 (13). С.239 ↑



11. Мохненко П. А. Динамическая модификация SWOT-анализа // Экономический анализ: теория и практика. 2015. №18 (417). С. 60-68 [↑](#)
  
12. Кузнецова А. А., Никишин А. Ф. Объединение торговых организаций как потенциал увеличения продаж // Инновационная наука. 2015. №5-1. С. 164-166 [↑](#)
  
13. Е.Е. Абушова, С.Б. Сулоева Методы и модели современного стратегического анализа // Экономические науки. 2014. № 1(187) с. 165 -176 [↑](#)