

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Вятский государственный университет»

Е. А. Баранова, Н. Н. Катаева,
О. В. Фокина, Е. А. Березина, А. В. Сысолятин

**УПРАВЛЕНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ
В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ
НА РЫНКЕ b2b**

Киров
2016

УДК 658.5
ББК У305.47-132-21
Б24

*Печатается по рекомендации научного совета
ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет»*

Рецензенты:

В. И. Беспятых, доктор экономических наук, заслуженный деятель науки РФ, профессор кафедры общегуманитарных и социально-экономических дисциплин Волго-Вятского института (филиала) МГЮА;

Д. А. Логинов, доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и стратегического планирования Вятской государственной сельскохозяйственной академии

Е. А. Баранова (с. 3, 8–13, 35–41, 76–82, 99–104, 129–132), Н. Н. Катаева (с. 4, 14–17, 42–49, 81–87, 105–109), О. В. Фокина (с. 5, 18–22, 50–57, 88–93, 110–115), Е. А. Березина (с. 6, 23–30, 58–64, 94–98, 116–121), А. В. Сысолятин (с. 7, 28–34, 65–76, 122–128).

Баранова, Е. А.

Б24 Управление конкурентоспособностью предприятия в сфере телекоммуникационных услуг на рынке b2b : [монография] / Е. А. Баранова, Н. Н. Катаева, О. В. Фокина, Е. А. Березина, А. В. Сысолятин. – Киров : Научное изд-во ВятГУ, 2016. – 132 с.

ISBN 978-5-98228-115-9

Монография посвящена актуальным проблемам исследования и совершенствования процесса управления конкурентоспособностью предприятия на рынке телекоммуникационных услуг.

УДК 658.5
ББК У305.47-132-21

ISBN 978-5-98228-115-9

© ФГБОУ ВО Вятский государственный
Университет» (ВятГУ), 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия ..	7
1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия	7
1.2. Процесс управления конкурентоспособностью предприятия	18
1.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия	24
2. Организационно-экономические факторы формирования рынка телекоммуникационных услуг Кировской области	30
2.1. Тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг	30
2.2. Характеристика телекоммуникационных услуг и ее технологии	37
2.3. Маркетинговый анализ деятельности «ЭР-Телеком Холдинг» на рынке телекоммуникационных услуг Кировской области	46
2.4. Анализ конкурентной ситуации в отрасли телекоммуникационных услуг в г. Киров	57
3. Исследование управлением конкурентоспособностью предприятия на рынке телекоммуникационных услуг в секторе b2b	62
3.1. Управление конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»	62
3.2. Анализ конкурентоспособности ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»	67
3.3. Совершенствование управлением конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»	84
Заключение	92
Библиографический список	95
Приложение	101

Введение

Современная мировая экономическая система России характеризуется рядом специфических черт, определяющих особенности функционирования всех рынков. Это такие характеристики, как высокая насыщенность рынка однородной стандартизированной продукцией/услугами; усиление нестабильности факторов внешней предпринимательской среды; качественное изменение вкусов и предпочтений потребителей к инновационным технологиям и услугам; значительное сокращение времени на принятие управленческих решений и адаптацию к новым условиям; а также ограниченность внутрифирменных возможностей для привлечения дополнительных ресурсов. Все эти характеристики влияют не только на экономику, но и на конкуренцию в различных отраслях.

Телекоммуникационная отрасль – одна из немногих отраслей, которая развивается с высокими темпами роста, за 10 лет данная отрасль стала прибыльной и услуги, предоставляемые в данной отрасли, до сих пор востребованы. Российский рынок, являющийся частью мирового телекоммуникационного рынка, представляет особый интерес для анализа, причиной этому служит ряд особенностей, выделяющих его из всех остальных сфер российской экономики, а именно:

- высокие темпы роста;
- высокая конкурентоспособность предоставляемых услуг;
- резкое возрастание количества компаний и, как следствие, ужесточение конкуренции;
- практически все компании, предоставляющие телекоммуникационные услуги, по принадлежности капитала смешанные, а по сфере деятельности национальные;
- отсутствие отечественных производителей телекоммуникационного оборудования.

Потребность в рассмотрении данной темы связана, прежде всего, с пониманием конкурентной среды на данный момент в этой отрасли. Из периодиче-

ских изданий и личного наблюдения выяснилось, что в городе Кирове три сильных игрока, возникает вопрос, почему долгое время эти предприятия конкурируют между собой и в отрасли не появляются новые игроки.

Теоретическая и практическая значимость проблемы управления конкурентоспособностью предприятия, недостаточная ее разработанность на российском рынке в современных условиях предопределили актуальность исследования.

При изучении научных публицистских и других источников выяснилось, что изучение конкурентоспособности предприятия в основном идет на рынке b2c, в своей работе мы будем исследовать рынок телекоммуникационных услуг в секторе b2b.

В качестве объекта исследования было выбрано ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг». Предметом исследования является процесс управления конкурентоспособностью предприятия телекоммуникационных услуг.

Цель настоящего исследования заключается в изучении основных этапов управления конкурентоспособностью на предприятии в телекоммуникационной отрасли в сфере b2b и разработке мероприятий по улучшению управления конкурентоспособностью предприятия.

Наиболее значимые результаты исследования, имеющие элементы научной новизны, заключаются в следующем:

- подходы к трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» условно разделены на три группы: «конкуренция на уровне хозяйствующих субъектов» (М. В. Маракулин, А. Н. Захаров); «конкуренция на уровне товара» (Р. А. Фатхутдинов, Е. А. Иванова); «конкуренция по показателям эффективности производственной деятельности» (М. Г. Миронов, И. В. Сергеев);

- на основе анализа существующих подходов уточнено понятие «конкурентоспособность предприятия», которое включает в себя объединение различных подходов к трактовке данного понятия.

Конкурентоспособность предприятия – это конкуренция между предприятиями одной или нескольких отраслей с целью увеличения своей рыночной

доли, привлечение и удержание клиентов за счет развития внутренних факторов и постоянной работы и контроля за окружением предприятия;

- сформулировано определение понятия «конкурентоспособность предприятия в сфере телекоммуникационных услуг» – это соперничество между провайдерами, предоставляющими одинаковые телекоммуникационные услуги для абонентов, с целью увеличения своей доли рынка, за счет развития внутренних и внешних факторов предприятия;

- определены и апробированы наиболее эффективные методы оценки конкурентоспособности предприятия при исследовании рынка телекоммуникационных услуг;

- разработана авторская методика управления конкурентоспособностью предприятия применительно к сфере телекоммуникационных услуг, которая включает следующие этапы: организация процесса оказания телекоммуникационных услуг в секторе b2b, мотивация сотрудников и клиентов, планирование стратегии повышения конкурентоспособности, контроль и регулирование в ходе реализации мероприятий по управлению конкурентоспособностью.

Теоретическая значимость работы заключается в исследовании имеющихся научных подходов и разработок по теме «Конкурентоспособность предприятия», уточнении понятийного аппарата, а также систематизации имеющихся методик оценки конкурентоспособности предприятий.

Практическая значимость работы состоит в применении теоретических выводов и практических предложений по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятиями в сфере телекоммуникационных услуг.

1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия

1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия

Понятийный аппарат «конкурентоспособность предприятия» достаточно сложен, так как общепринятой трактовки содержания определения нет. В основном в учебной литературе дается трактовка понятия «конкурентоспособность товара». В понятии «конкурентоспособность предприятия» определений много, но каждое определение несет свой подход к пониманию этого определения. В работе мы поделили понятия на три группы (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Трактовка понятия конкурентоспособность предприятия
1	2
Конкуренция на уровне хозяйствующих субъектов	
Блинов А. О., Захаров В. Я. [3]	Способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей
Маракулин М. В. [29]	Способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше – с положительной динамикой)
Зулькарнаев И. У., Ильясова Л. Р. [19]	Способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю
Мазилкина Е. И., Паничкина Т. Г. [26]	Это относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции
Завьялов П. С. [17]	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка
Захаров А. Н. [18]	Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования
Яшин Н. С. [7]	Возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции

1	2
Конкуренция на уровне товаров	
Дементьева А. В. [13]	Способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках
Васильева З. А. [7]	Способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров
Рубин Ю. Б., Шустов В. В. [35]	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов
Фатхутдинов Р. А. [43]	Ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу
Фасхиев Х. А. [42]	Подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары, превосходящие по качественно ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей
Иванова Е. А. [20]	Необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени
Зайцев Н. Л. [7]	Возможность производить на действующих производственных мощностях в соответствии запланированными технико-экономическими параметрами, обеспечивающими конкурентоспособность продукции
Константинова И. В. [22]	Понимается его реальная и потенциальная способность, в реальных условиях, проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов

1	2
Конкуренция по показателям эффективности производственной деятельности	
Фигурнов Э. Б., Донец Ю. Ю. [7]	Эффективность использования его производственного потенциала (способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента)
Миронов М. Г. [31]	Способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише
Донцова Л. В. [7]	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности
Сергеев И. В. [7]	Понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал
Ермолов М. О. [7]	Это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности

Разнообразие методологических подходов к определению конкурентоспособности предприятия не позволяет установить сущность этого понятия, состав его смыслообразующих элементов, которые необходимы для разработки методов оценки конкурентоспособности предприятия и принятия управленческих решений по моделированию ее уровня. Разное понимание одного и того же явления субъектами рынка при совместной их деятельности может препятствовать согласованным действиям. Оценка конкурентоспособности – субъективный процесс, и что понимает под этой категорией лицо, принимающее решение, какой при этом изберет метод оценки ее уровня, такой и может получить результат.

Все рассмотренные подходы к трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» мы условно разделили на три группы:

К первой группе «Конкуренция на уровне хозяйствующих субъектов» относятся определения, в которых говорится, что конкурентоспособность предприятия происходит между предприятиями-конкурентами, которые занимают определенную долю рынка и превосходят своих конкурентов, то есть речь идёт о деятельности организаций в конкурентной среде (М. В. Маракулин, А. Н. Захаров).

Во второй группе определений говорится не о конкурентоспособности предприятия в целом, а о конкурентоспособности товара или услуги предприятий-конкурентов «Конкуренция на уровне товара» (Р. А. Фатхутдинов, Е. А. Иванова).

К третьей группе «Конкуренция по показателям эффективности производственной деятельности» мы отнесли те определения, в которых говорится об эффективности производственных, финансовых, трудовых потенциалах внутри предприятия (М. Г. Миронов, И. В. Сергеев).

На основе проведенного монографического исследования можно сделать вывод, что толкование определений неоднозначно и это обусловлено разными задачами предприятий, которые конкурируют между собой в разных отраслях.

Исходя из вышеизложенного, считаем, что конкурентоспособность предприятия – это конкуренция между предприятиями одной или нескольких отраслей с целью увеличения своей рыночной доли, привлечение и удержание клиентов за счет развития внутренних факторов и постоянной работы и контроля за окружением предприятия.

Главным отличием определения от других вышеизложенных является то, что данное понятие охватывает практически все составляющие понятия «конкурентоспособность», учитывает изменение рыночной доли предприятия и позволяет оценивать конкурентоспособность предприятия по внутренним и внешним маркетинговым факторам.

На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние различные факторы, и основной задачей руководства организации или отдела маркетинга является точное определение факторов, оказывающих влияние на деятельность конкретного предприятия с учетом специфики сферы деятельности. Конкурентоспособность отражает эффективность функционирования предприятия и продуктивность использования всех ресурсов компании. На сегодняшний день отсутствует единая классификация факторов влияния на конкурентном рынке, так как в каждой отрасли своя специфика. Под факторами конкурентоспособности предприятия понимают те явления или процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменения абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате – уровня конкурентоспособности предприятия.

Несмотря на относительную условность, в специализированной литературе можно найти различные классификации факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия (табл. 2).

Таблица 2

Подходы к классификации факторов,
влияющих на конкурентоспособность предприятия

Автор	Подход	Факторы
Смолейчук И. М.	Факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ страны или национальной экономики	1. Базовые. 2. Ресурсные
Портер М.	Связывал напрямую факторы конкурентоспособности предприятия с факторами производства	Делил на группы: 1. Основные и развитые. 2. Общие и специализированные. 3. Естественные и искусственно созданные. 4. Внешние и внутренние

Олпивье А., Дайан А., Усрсе Р.	На основе «многоугольника конкурентоспособности» сравниваются слабые и сильные стороны предприятий-конкурентов	1. Качество. 2. Цена. 3. Торговля. 4. Финансы. 5. Послепродажное обслуживание. 6. Внешняя политика. 7. Предпродажная подготовка. 8. Концепция
Брулёв Е. С.	Оцениваются только внутренние факторы предприятия	1. Определяющие удовлетворенность потребителя. 2. Влияющие на эффективность производственно-хозяйственной деятельности. 3. Определяющие интенсивность маркетинговых усилий. 4. Определяющие качество менеджмента
Голубков Е. П.	Оценка рыночной позиции предприятия на основе анализа внутренних и внешних факторов	1. Маркетинговая деятельность. 2. Качество и концепция продуктов. 3. Рыночная доля предприятия. 4. Имидж организации и т. д.

Исходя из вышеизложенного, выделяем те факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия на рынке телекоммуникационных услуг.

Внутренние факторы – это объективные критерии, определяющие возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности.

Внешние факторы – это социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию (услуги), которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна.

Факторы по-разному могут воздействовать на конкурентоспособность предприятий. Однако наличие самих факторов не обеспечивает высокой конкурентоспособности предприятия. Повышение конкурентоспособности зависит от грамотного выявления всех факторов и их эффективного использования. Изучение влияния различных факторов предполагает выявление сильных и слабых возможностей и угроз развития, которые оказывают факторы на деятельность предприятия (рис. 1).

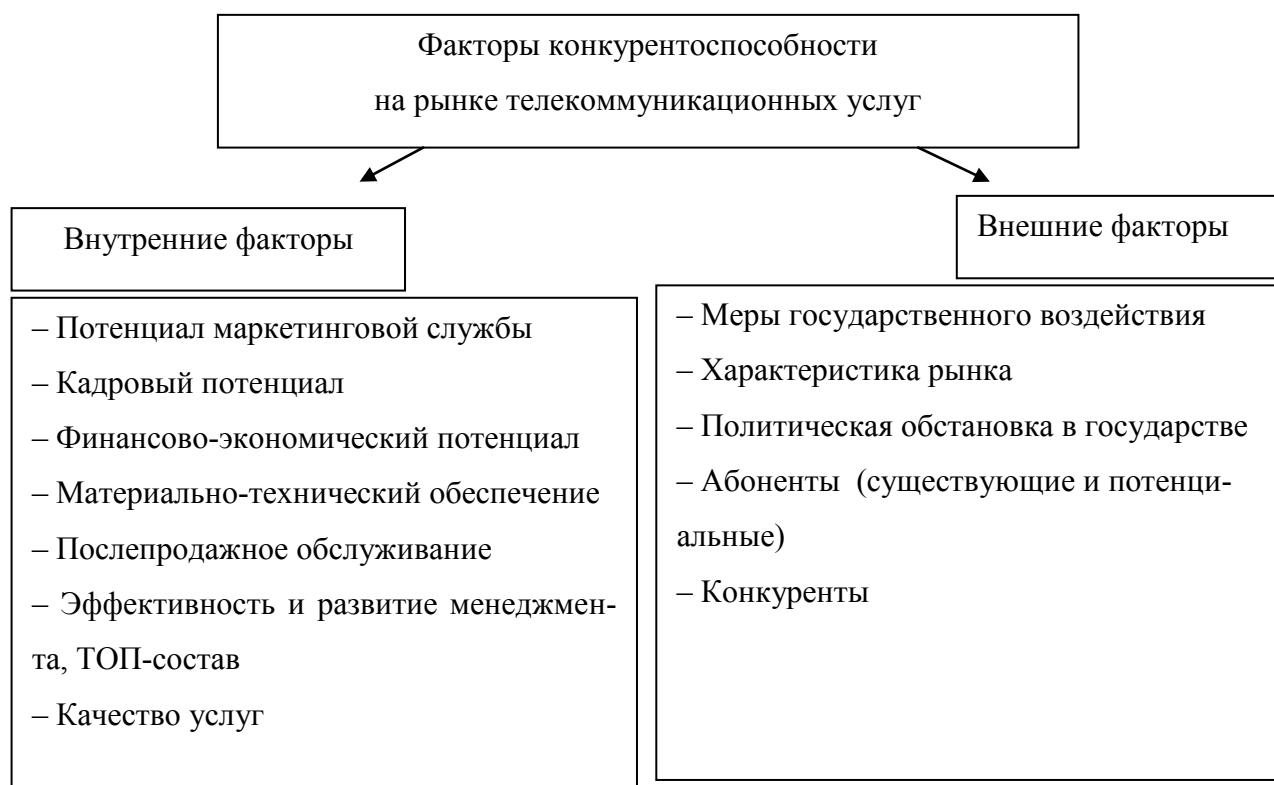


Рис. 1. Факторы конкурентоспособности на рынке телекоммуникационных услуг

Несмотря на то что понятие конкуренции сформировалось в древние времена, современный термин «конкуренция» происходит от немецкого слова «konkurrenz». В свою очередь данное определение восходит к латыни, в которой с помощью слов «concurro/concurrenciā» обозначали различные явления (с одной стороны, слияние и взаимопроникновение, с другой стороны, столкновение). Эти латинские слова отражали процессы взаимодействия и применялись для обозначения процессов.

Конкуренция является ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений. Это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке и потребителями по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других (рис. 2).

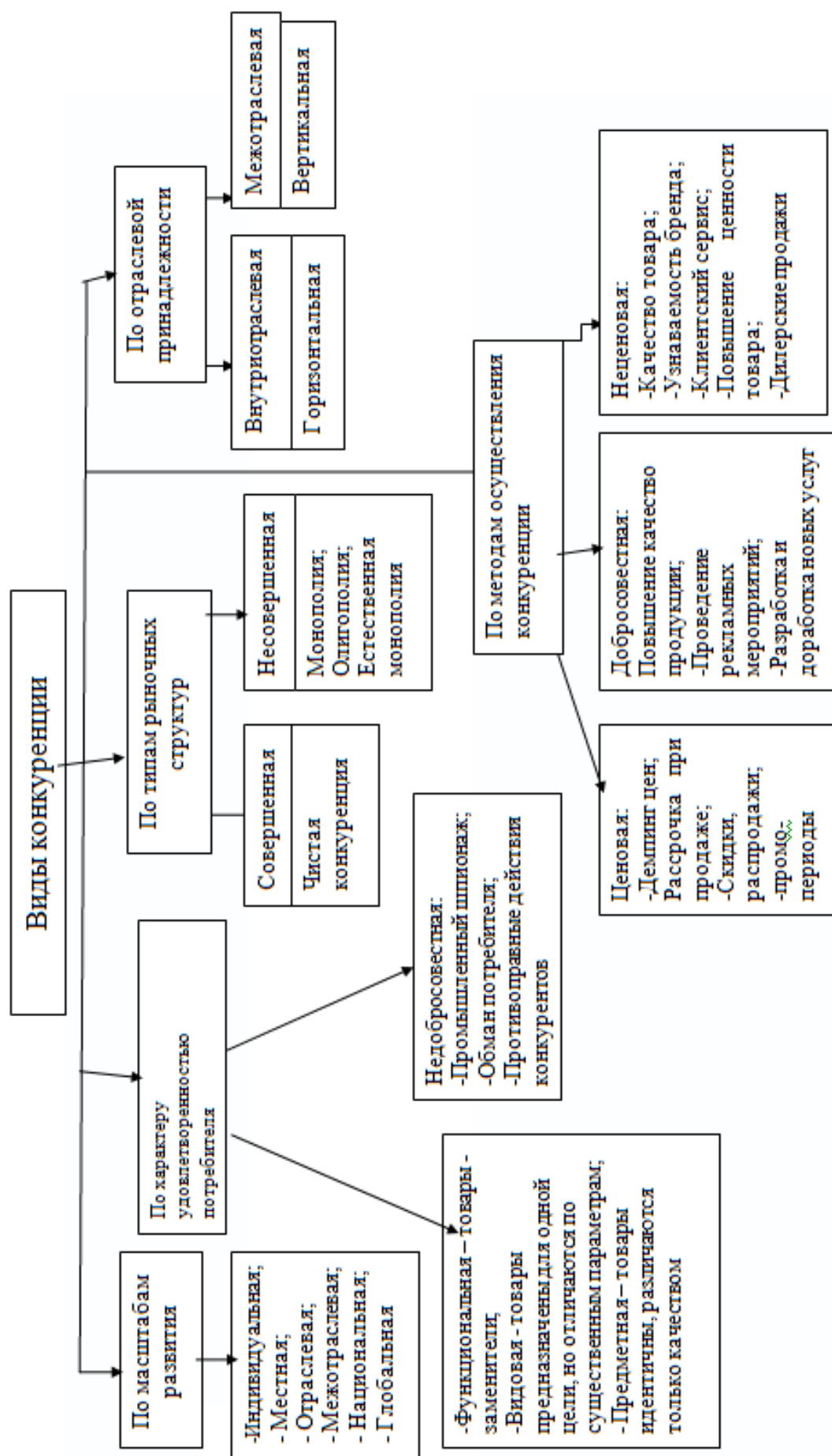


Рис. 2. Виды конкуренции

В экономической сфере конкуренция проявляется в соперничестве за заключение сделок и долях участия в рыночной сфере. Конкурентная борьба представляет собой динамический (ускоряющий движение) процесс, который служит лучшему обеспечению рынка товарами [26].

Конкуренция возникает между несколькими организациями, которые выпускают или производят одинаковые или схожие по функциям товар или услугу. Во время конкурентной борьбы, а она возникает по причине желания каждого предприятия получить больше прибыли, между организациями возникает конкуренция, которая отвечает за регулирование товарооборота, мотивирует предприятия на выпуск более качественной продукции с меньшими производственными затратами, на развитие клиентского сервиса.

Конкуренция распределяет доходы среди предприятий-конкурентов в соответствии с их эффективным вкладом в развитие своего предприятия. Контролирует и ограничивает экономическую силу каждого предприятия на рынке. Данная функция не дает повсеместно возникать несовершенной конкуренции, а, наоборот, развивает совершенную конкуренцию рынка. Данные функции конкуренция выполняет со стороны производителя или субъекта конкуренции, но также конкуренция выполняет главную функцию со стороны объекта конкуренции – возможность права выбора между товарами или услугами.

Существуют и другие подходы к классификации видов конкуренции. Например, Ф. Котлер выделял следующие виды:

1) конкуренция торговых марок – соперничество субъектов бизнеса, предлагающих идентичные товары одним и тем же целевым покупателям по сопоставимым ценам;

2) отраслевая конкуренция – соперничество фирм, производящих и реализующих однородные товары, при этом в качестве отрасли рассматривается группа компаний, предлагающих потребителям идентичные товары;

3) формальная конкуренция – соперничество субъектов бизнеса, осуществляющих производство продукции, призванной обеспечить удовлетворение одних и тех же потребностей;

4) общая конкуренция – соперничество всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса [26].

Конкуренция направлена на предмет – это товар или услуга и на объект – это потребитель. Вследствие указанного разделения различаются методы или приемы конкурентной борьбы, а также их влияние на конкуренцию.

Помимо видов и форм конкуренции выделяют также и ее функции. Функции конкуренции раскрывают её суть и цель.

При выявлении целей конкуренции, ее функций и видов необходимо также определить методы конкуренции, за счет которых осуществляется конкуренция на рынке.

Конкуренция является основным правилом рыночной экономики. «Конкурентные правила игры» предпринимателя во многом определяются степенью свободы движения капиталов, товаров и рабочей силы.

Рынок является открытым и конкурентным, а это значит, что он позволяет свободно взаимодействовать достаточному числу покупателей и продавцов – конкурентоспособных объектов стоимости.

Обострение конкуренции стимулируют более высокие, чем обычно, прибыли.

Как экономическая категория конкуренция характеризуется предметом, в качестве которого выступают товар или услуга, посредством которых фирмы-соперники стремятся завоевать признание и деньги потребителя. Узкое понимание предмета конкуренции ведет к выявлению конкурентов, производящих товары-аналоги. В широком смысле это представляется в виде удовлетворения потребности. Данное понимание приводит к более широкому набору конкурентов – здесь действуют все те, кто так или иначе может удовлетворить данную потребность товаром, услугой или перевести ее в какую-то иную потребность (рис. 3).

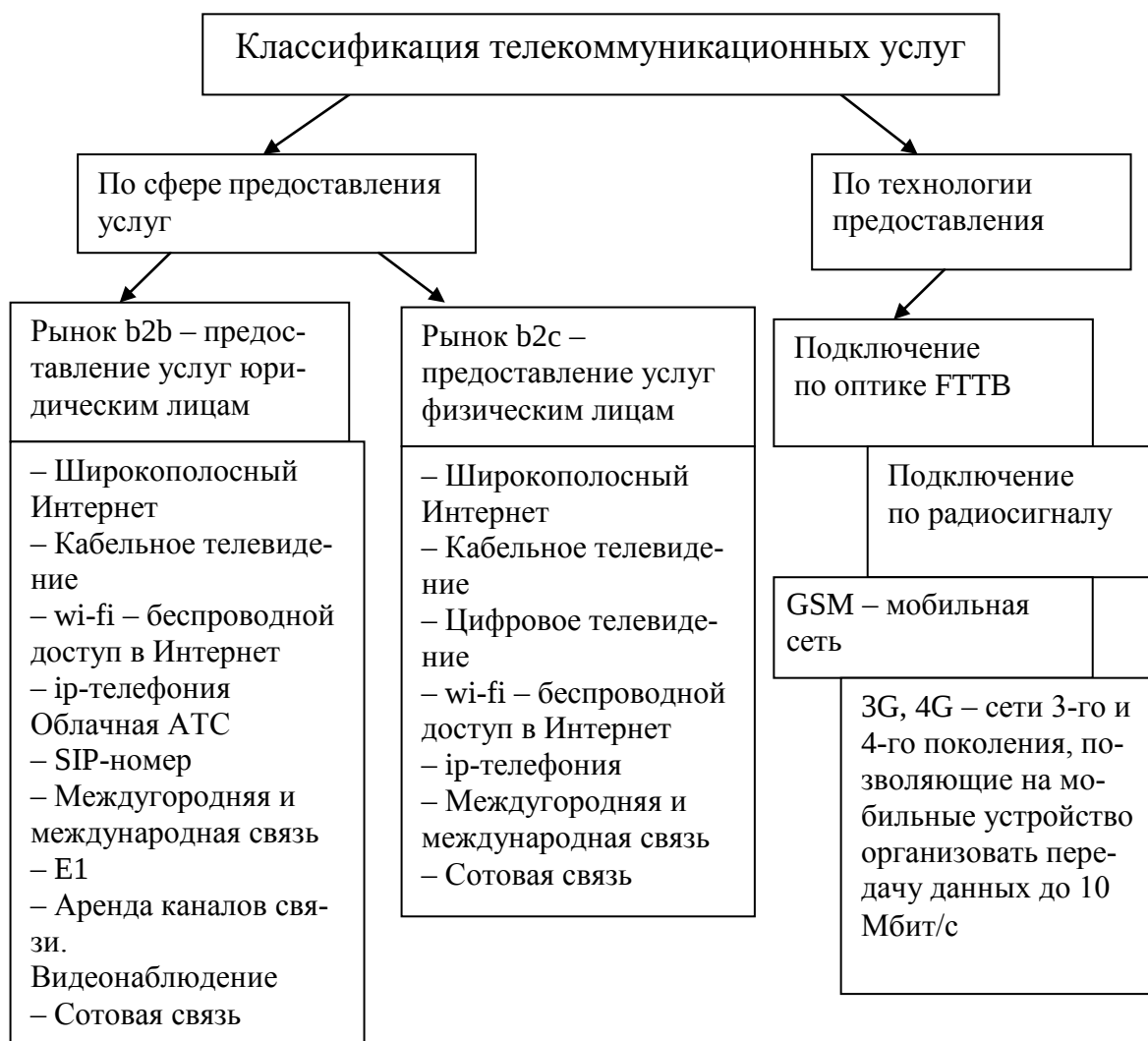


Рис. 3. Классификация телекоммуникационных услуг

Конечная цель деятельности любого предприятия – достижение определенных результатов в конкурентной борьбе, базирующихся на закономерном итоге систематических и комплексных усилий, зависящих от конкурентоспособности товаров и услуг предприятия, то есть от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами – продукцией и услугами других предприятий. Таким образом, конкуренция является движущей силой развития объектов и субъектов рынка.

Исходя из вышеизложенного, конкуренция – это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [26].

Рассмотрим конкурентоспособность предприятия в сфере телекоммуникационных услуг.

Телекоммуникационная услуга – это продукт деятельности провайдера телекоммуникаций, направленный на удовлетворение потребностей абонентов в сфере телекоммуникаций [26]. Телекоммуникационные услуги используются в основном длительное время.

Конкурентоспособность предприятия в сфере телекоммуникационных услуг – это соперничество между провайдерами, предоставляющими одинаковые телекоммуникационные услуги для абонентов, с целью увеличения своей доли рынка, за счет развития внутренних и внешних факторов предприятия.

1.2. Процесс управления конкурентоспособностью предприятия

Общая теория управления ограничивается изучением системы управления, в которую входят все объекты производственных отношений, включая физические объекты (персонал, средства производства) и продукты мыслительной и психической деятельности (свойства индивида, системы формирования мотиваций, личностные отношения, производственные отношения). Отсюда следует, что система управления относится к классу сложных, целеполагающих систем. Сложность системы проявляется в нелинейности, значительном числе степеней свободы, наличии «памяти» и других свойствах, приводящих к слабой предсказуемости поведения системы. Система обеспечения конкурентоспособности организации – это система управления ею. Другими словами, все существующие системы управления организациями, независимо от их организационно-правовой формы и сферы деятельности, будем называть системой обеспечения конкурентоспособности.

Система обеспечения конкурентоспособности заключается в рассмотрении объектов как многокомпонентных систем, представляющих совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, вносящих свой вклад и

влияющих на результат функционирования и использования объекта. Необходимость применения системного подхода при изучении объектов, состоящих из разных взаимосвязанных частей, обусловлена тем обстоятельством, что в таких объектах проявляется принцип эмерджентности, в соответствии с которым совокупный объект обладает качествами, не присущими каждому из составляющих его элементов, рассматриваемых в отдельности, изолированно друг от друга. Соединение этих элементов в единую систему приводит к появлению дополнительного, синергетического эффекта, порождаемого не отдельными частями системы, а их взаимосвязью и совместным действием.

Существуют научные подходы к рассмотрению управления конкурентоспособностью, они описаны во многих научных источниках, и каждый автор раскрывает тот подход, который, по его мнению, более информативен и интересен (табл. 3).

Таблица 3

Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия [26]

Подход	Характеристика подхода
Системный	Объекты – многокомпонентные системы, представляющие совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, вносящие свой вклад и влияющие на результат функционирования и использования объекта
Инновационный	Управление заключается в ориентации развития производства на активизацию инновационной деятельности
Комплексный (междисциплинарный)	Учитываются технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические аспекты управления и их взаимосвязи
Глобальный	Развитие новых информационных технологий, что позволяет упростить международную интеграцию и кооперацию
Маркетинговый	Ориентация на потребителя управляющей подсистемы при решении любых задач
Эксклюзивный	Приобретение субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом. Объектами являются: конкурентный персонал, патент, торговая марка, новые информационные технологии

Процессный	Функции управления рассматриваются как взаимосвязанные действия
Структурный	Определение значимости приоритетов среди факторов конкурентоспособности с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов
Ситуационный	Концентрируется на том, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
Поведенческий	Базируется на оказании помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, способностей на основе применения концепций поведенческих наук

Подходы к управлению конкурентоспособностью разные, но цель у всех одна – повышение конкурентоспособности предприятия.

На наш взгляд, наиболее эффективными подходами в управлении конкурентоспособностью предприятия телекоммуникационных услуг являются:

- процессный подход, позволяющий рассмотреть проблему со всех сторон;
- маркетинговый подход, за счет которого продукты и услуги полностью или частично соответствуют нуждам потребителя.

При использовании процессного подхода в управлении конкурентоспособностью функции управления представляют ряд непрерывных взаимосвязанных действий планирования, организации процессов, учета и контроля, мотивации, регулирования. В центре находится координация работ. В основном все эти функции выстраиваются в бизнес-процессы работы компании. Рассмотрим краткое содержание функций управления.

Планирование – функция управления по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию и оценке альтернативных вариантов достижения намеченных целей.

Организация процессов – функция управления, представляющая комплекс управленческих и производственных процессов по реализации планов, по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы.

Учет и контроль – функция управления по фиксации ресурсов на разных этапах управления и обеспечению выполнения программ, реализующих управленческие решения.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы.

Регулирование – функция управления по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на эффективность менеджмента [26].

В современных условиях организация рассматривается как сложная производственная система, состоящая из взаимосвязанных бизнес-процессов и активно взаимодействующая с внешней средой. При этом важное значение имеет не только выделение основных и вспомогательных бизнес-процессов, но и разработка общего процесса управления конкурентоспособностью, в ходе реализации которого происходит оценка конкурентоспособности организации в целом с целью формирования ее конкурентной стратегии. Таким образом, за счет полного описания и стандартизации процессных технологий, с одной стороны, повышается прозрачность организации в целом, с другой стороны, повышается управляемость организации. При правильном определении и выделении показателей эффективности и результативности процессов высшее руководство получает механизм для принятия управленческих решений, основанных на достоверной информации и фактах.

При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления будут следующие: повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества продукции, сервиса и других факторов; экономия ресурсов в процессе производства за счет реализации эффекта масштаба и совершенствования системы менеджмента. При выборе этого подхода для управления конкурентоспособностью компания полностью нацеливается на создание такой услуги, которая бы отвечала нуждам потребителя и была бы качественной. Маркетинговый подход нацеливает руководство организации прислушиваться к своим потребителям, изучать их потребности и их поведение, чтобы правильно преподнести

свой товар или услугу. Таким образом, маркетинговый подход в современном менеджменте может быть понят, прежде всего, как рыночно ориентированная система управления. Это управление с ориентацией на запросы рынка, и его основополагающий принцип – ориентация на эффективное решение проблем конкретных потребителей.

Исходя из вышеизложенного, считаем, что управление конкурентоспособностью предприятия – это непрерывное выполнение эффективных этапов управления (бизнес-процессов) по всей структуре компании, которое позволяет контролировать всю деятельность и за счет этого приносит прибыль и увеличивает долю рынка этой компании.

Мы анализировали научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия. А каждый подход – это ряд целенаправленных процессов к управлению конкурентоспособностью (рис. 4).

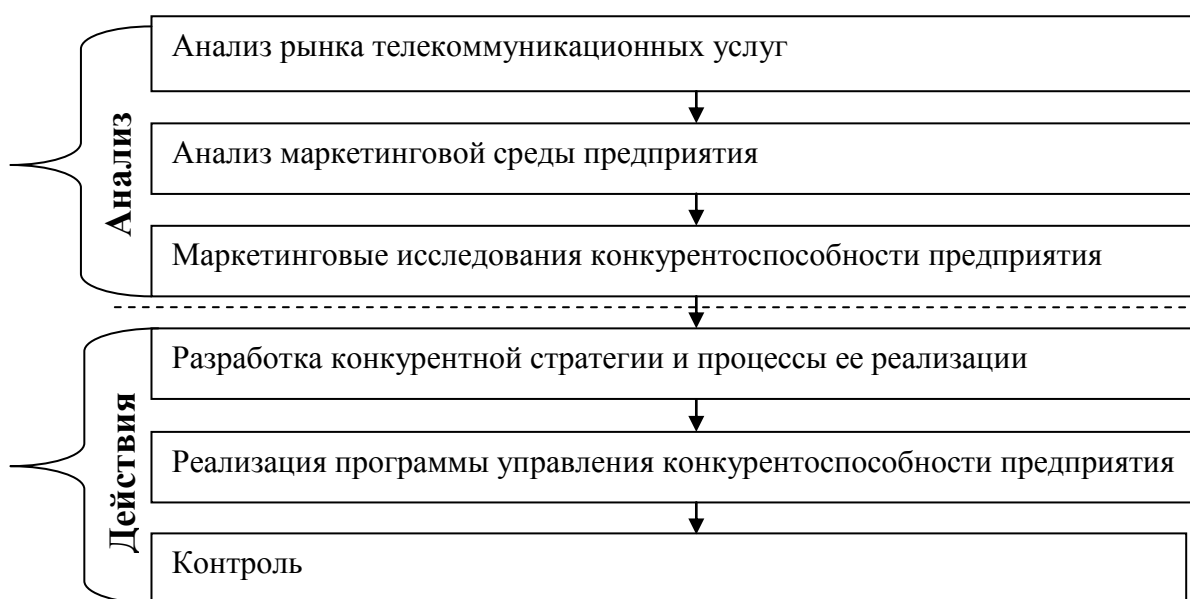


Рис. 4. Этапы процесса управления конкурентоспособностью предприятия на рынке телекоммуникационных услуг [26]

Процесс управления конкурентоспособностью организации предполагает такое управление данной системой, которое приведет к повышению конкурентоспособности и привлекательности компании.

В целом конкурентоспособность организации зависит от общей эффективности ее деятельности и определяется совершенством используемых технологий, хорошей организацией маркетинговой службы, действенным менеджментом и рядом других экономических параметров работы компании.

Детальное рассмотрение этапов процесса управления конкурентоспособностью предприятия позволяет проанализировать и сделать правильные выводы по дальнейшей стратегии конкурентоспособности предприятия. На каждом этапе выполняются определенные действия, которые позволяют перейти на следующий этап.

Анализ рынка телекоммуникационных услуг. На этом этапе руководитель предприятия анализирует рынок телекоммуникационных услуг в целом. Проводится анализ всех основных экономических характеристик рынка: размер рынка, индекс концентрации рынка, общая характеристика потребителей, число конкурентов на рынке, анализ масштабов инвестиций (высокий порог вхождения в отрасль), инновационность (этот рынок новый, и инновационность является одним из основных факторов преимущества перед конкурентами).

Анализ маркетинговой среды предприятия. На этом этапе оцениваются внешние факторы предприятия. К внешним факторам предприятия отнесем: действия поставщиков, государственных органов и законов, конкурентов, потребителей. Оцениваем, как эти факторы будут действовать на конкурентоспособность предприятия телекоммуникационных услуг.

Маркетинговые исследования конкурентоспособности предприятия. На этом этапе анализируются само предприятие, его экономические показатели, доля рынка, товар или услуга, управление на предприятии и т. д. Эти три этапа позволяют оценить в целом конкурентоспособность предприятия на рынке и его конкурентные преимущества, последующие этапы рассматриваются уже как следствие или разработка действий по управлению конкурентоспособностью предприятия.

Разработка конкурентной стратегии и процессы ее реализации. На этом этапе разрабатываются этапы действия к управлению конкурентоспо-

способностью предприятия и программы их реализации. Выявленные на предыдущих этапах проблемы в управлении конкурентоспособностью предприятия рассматриваются детально и разрабатываются меры по их устранению, также определяются лица, которые будут ответственны за их устранение. Если при разработке конкурентной стратегии возникает потребность в проведении дополнительных маркетинговых исследований, то на этом этапе, для уточнения информации, возможно их проведение.

Реализация программы управления конкурентоспособностью предприятия. На данном этапе реализуются бизнес-процессы по всей структуре компании, которые позволяют организовать, регулировать и контролировать конкурентоспособность предприятия.

Контроль. На этом этапе производится контроль за выполнением бизнес-процессов. Также на этом этапе формируется группа сотрудников, которые ответственны на выполнение этих процессов.

Основополагающими в управлении конкурентоспособностью предприятия являются исследования, так как на основании исследований разрабатывается стратегия по управлению конкурентоспособностью.

1.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности является частью системы маркетинговых исследований на предприятии, под которой понимается систематическое и объективное выявление, сбор, анализ, распространение и использование информации для повышения эффективности идентификации, решения маркетинговых проблем и использования маркетинговых возможностей.

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Из определения понятия конкурентоспособности предприятия следует, что конкурентоспособность зависит от множества факторов, как внутренних, так и внешних. Однако оценка необходима предприятию для осуществления ряда мероприятий, таких как выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции или услуги, пользующихся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов, формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д. Сложность категории конкурентоспособности обуславливается многообразием подходов к ее оценке.

Управление конкурентоспособностью предприятия – это сложный процесс, которым нужно правильно управлять и направлять в нужное русло. Для этого есть ряд методов, которые помогут правильно найти те направления, по которым организация будет развиваться, также могут указать на проблемы не только в управлении, но и в экономических проблемах организации (табл. 4).

Основными целями при проведении маркетинговых исследований конкурентоспособности предприятия являются:

- определение возможностей и проблем маркетинга на предприятии;
- снижение уровня неопределенности при принятии управленческих решений;
- планирование маркетинговых мероприятий;
- разработка, уточнение и оценка контроля исполнения маркетинговых решений [26].

Таблица 4

Классификация методов исследования конкурентоспособности предприятия

Признаки	Виды методов
По методам исследования	Теоретические, практические, экономические
По способу получения данных	Опрос, наблюдение, экспертная группа, анкетирование, моделирование, арифметические
По объектам исследования	Отрасль, рынок, товар, предприятие, потребитель, конкурент, цена, система стимулирования сбыта и рекламы, внутренняя среда предприятия, комплексное исследование
По периодичности	Разовые, волновые, непрерывные

Также методы оценки конкурентоспособности предприятия делятся:

- на дифференциальный – основан на использовании единичных показателей;
- комплексный – основан на определении единого обобщенного показателя;
- смешанный – основан на использовании обобщенного и единичных показателей;
- экспертный – основан на учете мнений и суждений экспертов;
- статистический – основан на сборе и обработке статистической информации для получения значений оценочных показателей;
- графический – основан на использовании графиков, как правило, многоугольников [26] (рис. 5, табл. 5).



Рис. 5. Методики оценки конкурентоспособности предприятия [14]

Методы оценки конкурентоспособности
при исследовании рынка телекоммуникационных услуг [5]

Метод	Описание
Оценка конкурентоспособности предприятия	Рассчитывается конкурентоспособность предприятия по формуле: $K_{kp} = 0,15 * \text{Эп} + 0,29 * \text{Фп} + 0,23 * \text{Эс} + 0,33 * \text{Кт} ;$ где: K_{kp} – коэффициент конкурентоспособности предприятия, Эп – критерий эффективности производственной деятельности предприятия, Фп – критерий финансового положения предприятия, Эс – критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара, Кт – критерий конкурентоспособности товара, 0,15 и др. – коэффициенты весомости критериев. На основании данного метода дается комплексная оценка конкурентоспособности предприятия
Оценка уровня конкуренции рынка	Рассчитывается привлекательность рынка, которая характеризуется уровнем интенсивности конкуренции всего рынка. 1) Рассчитываются среднеарифметические данные показателей интенсивности конкуренции: $U_c = U_t * U_r * U_d$ 2) Рассчитывается показатель динамики рынка (ТМ) $TM = \frac{V_{it1} + V_{it-1}}{(V_{it-1} * 12) : (t + 1)}$ где: V_{it-1} – объем совокупных ресурсов предприятия, имеющихся на анализируемом рынке в отчетном году V_{it1} – объем совокупных ресурсов предприятия, имеющихся на анализируемом рынке в базисном году. 2) Рассчитывается показатель интенсивности конкуренции (U_t). 3) Рассчитывается расчет рыночной концентрации (CR): $CR = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + V}{V_{oob}}$ 4) Рассчитывается индекс рыночной концентрации Герфиндаля – Гиршмана (НИИ): $НИИ = D_1 + D_2 + D_3 + \dots + D_n$ На основании показателей рыночной концентрации делается оценка степени монополизации рынка и интенсивность конкуренции

Экспертная оценка конкурентоспособности предприятия	Проводится экспертная оценка конкурентоспособности трех основных конкурентов по основным показателям, характеризующим предприятия на основе детализированной рейтинговой многомерной шкалы, после чего все данные анализируются в программе SPSS. На основании данного метода получена экспертная оценка
Построение конкурентной карты рынка	Рассчитывается средняя арифметическая рыночная доля (Ds). 1) $Ds = \frac{1}{n}$ 2) Строится таблица с изменением рыночной доли предприятий-конкурентов, рассчитывается темп прироста рыночной доли предприятия. 3) Строится Матрица конкурентной карты рынка. На основании этого метода можно определить особенности развития конкурентной ситуации, установить доминирование предприятия на рынке, выявить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия на рынке

В первой главе работы сформулировано понятие «конкурентоспособность предприятия» – это конкуренция между предприятиями одной или нескольких отраслей с целью увеличения своей рыночной доли, привлечения и удержания клиентов за счет развития внутренних факторов и постоянной работы и контроля за окружением предприятия.

Два основополагающих фактора, из которых складывается оценка конкурентоспособности предприятия: внутренние и внешние конкурентные преимущества. При анализе этих факторов можно оценить уровень конкурентоспособности предприятия на рынке.

Также описан процесс управления конкурентоспособностью предприятия, который состоит из 6 этапов управления, первые три этапа анализируют макро- и микросреду предприятия и конкурентоспособность самого предприятия на рынке.

Мы считаем, что данный подход к исследованию конкурентоспособности предприятия наиболее приемлем, так как предприятие тогда будет конкуренто-

способным, когда его конкурентные преимущества будут складываться из внутренних и внешних преимуществ. И последние три этапа основаны на разработке уже конкретных действий к управлению конкурентоспособностью предприятия на рынке.

Конкурентоспособность предприятия в сфере телекоммуникационных услуг специфична, так как она в основном заключается в применении демпинга и, реже, в использовании новых достижений научно-технического прогресса.

В связи с этим были выбраны те методы оценки конкурентоспособности при исследовании рынка, которые бы позволили исследовать не только рынок телекоммуникационных услуг, но и провести исследование внутри предприятия.

Формирование высокого уровня конкурентоспособности предприятия зависит не только от его потенциальных возможностей, условий реализации стратегических направлений развития и разрешения проблем оптимального использования ресурсного обеспечения, но и от использования эффективных концепций управления самой конкурентоспособностью.

Поэтому своевременным и необходимым являются следующие мероприятия: провести полноценный анализ рынка и разработать новые подходы для управления конкурентоспособностью предприятия.

2. Организационно-экономические факторы формирования рынка телекоммуникационных услуг Кировской области

2.1. Тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг

Телекоммуникационные услуги – это целенаправленная деятельность, результатом которой является полезный эффект, обеспечивающий потребности по передаче и приему информации с помощью специального оборудования.

Активное развитие телекоммуникаций сегодня является необходимым условием прогресса и движения к постиндустриальному обществу в странах с переходной экономикой. Правительство Российской Федерации рассматривает развитие телекоммуникационной инфраструктуры страны как один из главных факторов подъема национальной экономики, роста деловой и интеллектуальной активности общества, укрепления авторитета страны в международном сообществе.

В стране реализуется «Концепция развития рынка телекоммуникационных услуг в РФ», которая определяет перспективы дальнейшего развития российского телекомрынка и роль государственного регулирования в процессе его развития.

Основными сегментами телекомрынка являются услуги телефонной и мобильной связи, почтовая связь, передача данных по сети Интернет (широкополосный доступ), платное телевидение. Более половины доходов приходится на сотовую связь (рис. 6). Этот сегмент растет быстрее остального рынка, в основном за счет услуг мобильного интернет-доступа. Ожидается, что к 2018 г. на сотовую связь будет приходиться почти 75% рынка.

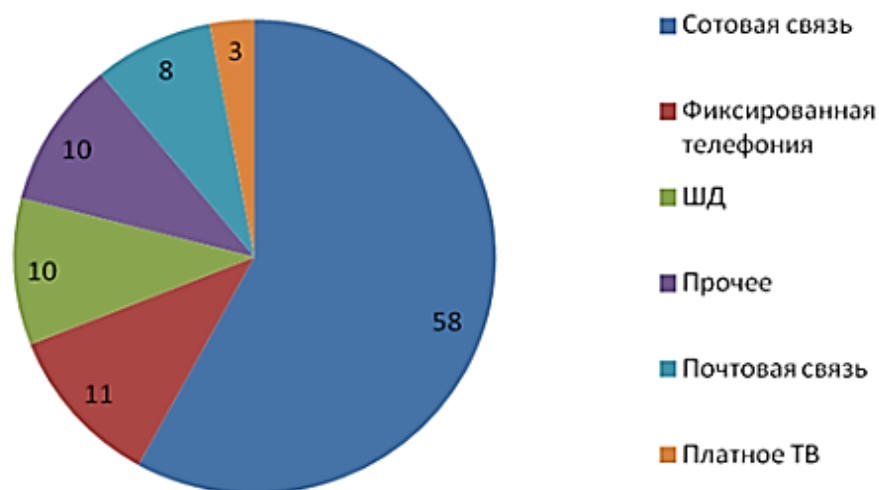


Рис. 6. Структура телекоммуникационного рынка в 2013 г. по бизнес-направлениям, %
(источник: iKS-Consulting, 2014)

Для рынка телекоммуникаций характерны высокие темпы роста по сравнению с другими отраслями, активное внедрение новых технологий, изменение структуры предоставляемых услуг. Темпы роста телекоммуникационного рынка в России за последние десять лет представлены на рис. 7.

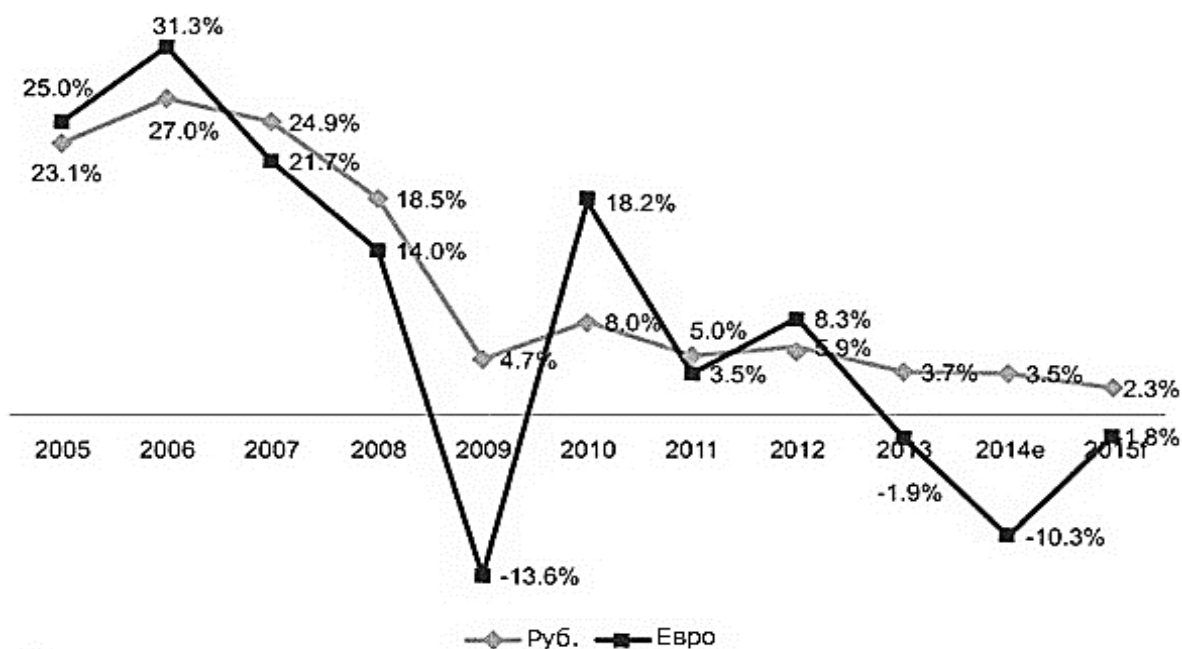


Рис. 7. Темпы роста рынка телекоммуникаций в России, измеренные в рублях и евро, на 2005–2015 гг., %

Однако, по данным исследования, проводимого экспертами аналитического агентства iKS-Consulting, российский рынок телекоммуникаций в течение 2014–2018 гг. замедлит темпы роста, и среднегодовой показатель составит 4%. Причиной замедления показателей является то, что ресурсы экстенсивного роста, служившие катализаторами его развития, исчерпаны почти во всех основных сегментах, что неизбежно ведет к усилению конкуренции внутри рынка. Операторы вынуждены сокращать расходы на привлечение новых абонентов и повышать качество имеющейся клиентской базы.

Телекоммуникационный рынок России во многом отличается от европейского. Основное отличие заключается в сильном государственном протекционизме, который непосредственно влияет на практическую работу на рынке, и в ограничении иностранных инвестиций в отрасль, которая считается российским правительством стратегической.

Другая специфическая характеристика российского телекомрынка заключается в значительных региональных различиях развития услуг и разрыве между городскими и сельскими районами страны. Тем не менее эти различия неизбежны, учитывая российские расстояния, разницу в плотности населения и разрывы в экономическом и социальном развитии между регионами.

Около 80% российского рынка телекоммуникаций формирует «большая четверка» (МТС, Вымпелком, Мегафон и Ростелеком), присутствующая во всех основных сегментах отрасли связи. По итогам 2013 г. эти четыре лидера совместно контролируют: 89% рынка сотовой связи, 78% рынка местной телефонной связи, 90% рынка междугородной и международной связи, 58% рынка широкополосного доступа в Интернет и 38% рынка платного ТВ.

По данным CNews Analytics, «ЭР-Телеком» в 2014 г. занял седьмое место в рейтинге крупнейших российских телекоммуникационных компаний по размеру выручки за 2013 г.

ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» работает на рынках следующих услуг: рынок платного ТВ, рынок широкополосного доступа в Интернет, рынок услуг фиксированной телефонной связи.

Рынок платного ТВ, который включает в себя: рынок кабельного ТВ и премиум-сегмент (спутниковое ТВ, цифровое ТВ, в т. ч. IP-TV).

По данным iKS-Consulting, за последние 6 лет проникновение платного ТВ увеличилось более чем в два раза. В 2014 г. услугами воспользовались 67% из 55,6 млн российских домохозяйств (рис. 8).

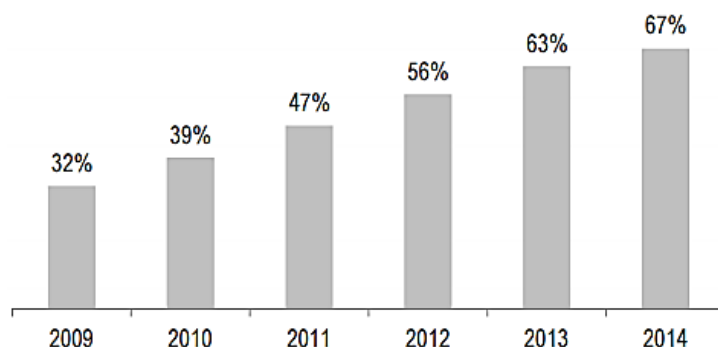


Рис. 8. Динамика проникновения услуги платного ТВ на российский рынок, %

Услуги IP-TV показали максимальный прирост – 17%, кабельное ТВ – 2,1%. В 2014 г. объем данного рынка вырос на 11,5% и составил 61,2 млрд руб., число абонентов кабельного ТВ увеличилось на 7% и превысило 37,5 млн, число абонентов цифрового ТВ выросло на 15%, до 21,9 млн (рис. 9).

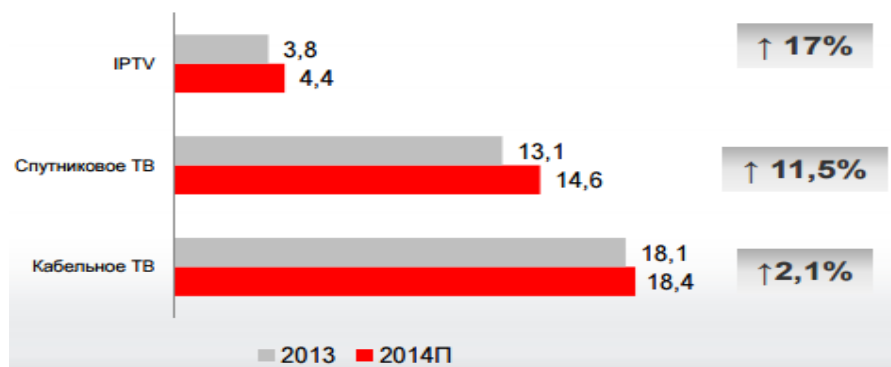


Рис. 9. Рост сегментов рынка платного ТВ в России (источник: iKS-Consulting, 2014)

Структура российского рынка платного телевидения по основным игрокам представлена на рис. 10.

ТОП-6 провайдеров с рыночной долей более 5% занимают практически 70% рынка по абонентской базе. На долю «ЭР-Телеком» по числу абонентов приходится 7% от общего числа, по доходам – 9%.

На рынке широкополосного доступа (ШПД) «ЭР-Телеком» предлагает услугу доступа в Интернет для частных лиц и корпоративных клиентов.

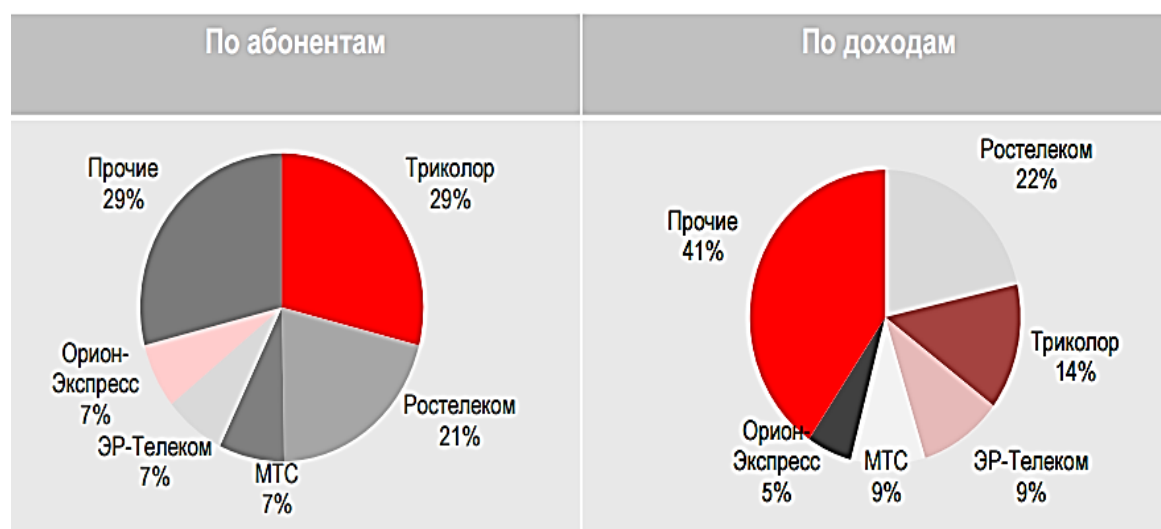


Рис. 10. Структура российского рынка платного телевидения по основным игрокам

По данным Росстата, число пользователей сети Интернет на 100 человек населения в России за 2013 г. составило 64 человека, в 2014 г. – 67 человек. Мировым лидером является Исландия, где доля интернет-пользователей составляет около 95% от общей численности населения страны.

Аналитические обзоры агентства iKS-Consulting свидетельствуют о том, что в 2013 г. объем рынка ШПД вырос на 11% и составил 110 млрд руб. Общее число абонентов в России в 2013 г. увеличилось на 10,7% и превысило 27 млн, а по итогам первого полугодия 2014 г. количество абонентов в частном сегменте составило 28,35 млн.

К концу 2013 г. проникновение услуги широкополосного доступа в Интернет в России достигло 49% из числа домохозяйств в 55,4 млн. Уровень проникновения в РФ выше среднемирового показателя (в 2013 г. среднемировое проникновение по домохозяйствам составило 39%), однако значительно ниже среднего уровня развитых стран (в США, например, данный показатель составляет 70%). Такое отставание объясняется неравномерностью развития телекоммуникационной инфраструктуры на всей территории страны. За первую поло-

вину 2014 г. проникновение услуги ШПД в Интернет достигло уже 51%, что на 2% выше, чем в 2013 г. в целом.

В табл. 6 представлена пятерка крупнейших российских операторов по количеству абонентов.

Таблица 6

Количество абонентов ШПД в России, тыс. чел.

Компания	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Прирост, %
Ростелеком	8543	8945	10149	18,8
ЭР-Телеком	2449	2560	2800	14,3
МТС	2376	2182	2300	–3,2
Вымпелком	2205	2347	2244	1,8
ТТК	921	1060	1311	42,3

Лидерами по приросту за три года стали ТТК (42,3%), Ростелеком (18,8%) и ЭР-Телеком (14,3%). Основной прирост операторы обеспечили за счёт подключения регионов, где проникновение услуги еще не столь высоко, как в центральной части страны.

Структура крупнейших операторов российского рынка широкополосного доступа в Интернет представлена на рис. 11.



Рис. 11. Структура операторов российского рынка широкополосного доступа в Интернет, (источник: iKS-Consulting, 2013)

Лидирующую позицию по доле в общем числе абонентов и по доходам занимает Ростелеком (34 и 36% соответственно). ЭР-Телеком находится на втором месте по абонентам (10%) и на третьем по доходам (8%), что значительно ниже, чем у Ростелекома.

Рынок фиксированной телефонии для частных лиц и корпоративных клиентов является третьим рынком, где ЭР-Телеком реализует свои услуги. Данный рынок включает сегменты местной, внутризоновой и дальней (междугородной и международной) фиксированной телефонной связи.

Объём рынка фиксированной телефонной связи в России, как и во всем мире, продолжает сокращаться из-за роста конкуренции со стороны операторов мобильной связи, развития IP-телефонии и мобильных интернет-сервисов. В 2014 г. объём российского рынка фиксированной телефонной связи уменьшился на 7% по сравнению с 2013 г. и составил 184,6 млрд рублей.

Данные агентства iKS-Consulting по структуре выручки российского рынка фиксированной телефонной связи по услугам и по потребительским сегментам приведены в табл. 7.

Наибольший удельный вес в структуре телефонии по услугам занимает местная связь (73,8%), её доля продолжает расти. Доля сегмента частных лиц (b2c) постепенно сокращается, это связано с большей приверженностью к традиционной телефонии бизнес-потребителей (b2b).

Таблица 7

Структура выручки от услуг фиксированной телефонной связи в России, %

Показатель	2013 г.	2014 г.	Динамика
По услугам			
Местная связь	71,8	73,8	2 п. п.
Внутризоновая связь	13,7	12,6	–1,1 п. п.
Дальняя связь	14,5	13,6	–0,9 п. п.
По потребительским сегментам			
b2c	58	57	–1 п. п.
b2b	35	36	1 п. п.

Структура рынка фиксированной телефонии по основным игрокам стабильна на протяжении нескольких лет (рис. 12). Исторически лидером является Ростелеком (60% рынка). На втором месте – группа компаний МТС (15% рынка), в которую входят компания МГТС – крупнейший московский оператор традиционной телефонии и компания ОАО «КОМСТАР – Объединенные Теле-Системы». Третье место принадлежит компании Вымпелком (5% рынка), большую половину доходов от фиксированной телефонии которой приносит дальняя связь.



Рис. 12. Структура выручки от услуг фиксированной телефонной связи по основным игрокам в России (источник: iKS-Consulting, 2014)

Основными особенностями телекоммуникаций является их стремительное развитие и постоянные изменения технологий, которые каждые несколько лет корректируют ранее сделанные прогнозы.

2.2. Характеристика телекоммуникационных услуг и ее технологии

Телекоммуникационная услуга – это продукт деятельности оператора и (или) провайдера телекоммуникаций, направленный на удовлетворение потребностей потребителей в сфере телекоммуникаций [21].

Телекоммуникационные услуги включают передачу звуковой информации, изображений и других информационных потоков через системы кабель-

ной, радиотрансляционной, релейной или спутниковой связи, в том числе телефонную, телеграфную связь и телекс, услуги по аренде линий связи, сетей передачи звука, изображения и данных.

К данному виду услуг относятся услуги организаций, предоставляющих доступ в сеть Интернет, широкополосные сети.

По сценарию технологического развития Россия повторяет глобальные международные тренды: высокими темпами развиваются высокоскоростные технологии связи и доступа к сети Интернет, растут предложение и потребление современных цифровых услуг, увеличивается спрос на качественный разнообразный информационный, образовательный и развлекательный контент.

Международные исследования показывают, что существует тесная связь между развитием информационных компьютерных технологий (ИКТ) и экономическим благополучием. Широкомасштабное развертывание технологий высокоскоростной связи и интернет-доступа является катализатором развития ИКТ-проектов, создает множественный мультипликативный эффект на другие отрасли национальной экономики, способствует ускорению и масштабированию технологического прогресса и, в конечном счете, обеспечивает рост ВВП как отдельных регионов, так и страны в целом. Кроме того, развитие совершенной телекоммуникационной инфраструктуры является важным фактором инвестиционной привлекательности страны.

Основные экономические характеристики рынка телекоммуникационных услуг в городе Кирове

Охват рынка: региональный рынок – рынок города Кирова.

Размер рынка: 38 316 предприятий со следующей формой собственности: ИП, ОАО, ЗАО, ООО, производственные кооперативы, государственные предприятия и т. д.

Насыщение отраслевого рынка: максимально возможное количество – 38 316 предприятий

Индекс концентрации рынка: $HHR = 3024$.

Такой показатель очень высок, что свидетельствует о высокой степени монополизации рынка, но в данном случае мы имеем дело не с монополией, а, скорее, с олигополией: рынок поделен между тремя крупнейшими операторами (МТС, Ростелеком, ЭР-Телеком Холдинг).

Также этот показатель одновременно иллюстрирует этап жизненного цикла отрасли: кировский рынок телекоммуникационных услуг переходит из фазы активного роста в фазу насыщения.

Число конкурентов: в Кирове действуют пять провайдеров: «большая тройка» – «ЭР-Телеком Холдинг», «Ростелеком» и «МТС» (работают в стандарте GSM и FTTB), и два оператора, работающие в стандарте радиоканала «Инсис», «ГТС». Конкурентный рынок создают те операторы, которые работают по одному стандарту. В совокупности все эти факторы еще раз свидетельствуют о достаточно высоком уровне конкуренции на этом отраслевом рынке.

Эффект экономии на масштабах значителен из-за особенностей функционирования телекоммуникационной отрасли в целом. Компания, желающая прийти на рынок, окажется в проигрыше, так как на этом рынке:

- а) функционируют компании федерального масштаба;
- б) выход на данный отраслевой рынок связан с огромными инвестициями и вложениями.

Общий характер потребителей: потребителями услуг являются как физические, так и юридические лица, государственные органы (рис. 13).

Сегментация рынка:

- 1) Наиболее объемный по количеству абонентов – рынок b2c (предоставление услуг физическому лицу, т. е. для собственных нужд абонентов);
- 2) рынок b2b (предоставление услуг юридическому лицу, для нужд организации);
- 3) рынок b2g (предоставление услуг государственным органам).

В целом можно выделить следующие этапы развития рынка телекоммуникационных услуг:

- увеличение доступности услуг для широкого круга потребителей (работа с Кировской областью);
- увеличение уровня доходности в пересчете на одного абонента;
- увеличение доли высокодоходных абонентов или увеличение клиентов в сфере b2b.

Физические лица	↔	Юридические лица
Среднее АРПУ – 450 руб.		Среднее АРПУ – 3 000 руб.
Среднее количество услуг – 2		Среднее количество услуг – 3

Рис. 13. Виды телекоммуникационных услуг г. Кирова

Для соответствия мировым стандартам и конкурентоспособности в отрасли телекоммуникационных сетей необходимо понимать построение сети и ее технологии, чтобы правильно оценивать такие параметры конкурентоспособности, как скорость доступа и техническая поддержка.

Для этого в своей работе мы даем небольшую характеристику видов телекоммуникационных сетей и их технологий. Есть множество способов классификации сетей. Сети можно классифицировать по передаче информации, по своим географическим размерам, по технологии предоставления (см. табл. 8).

В случае компьютерной сети конечными узлами являются компьютеры, телефонной – телефонные аппараты, а телевизионной или радиосети – соответствующие теле- и радиоприемники.

Сеть доступа и магистральная сеть строятся на базе коммутаторов. Каждый коммутатор оснащен некоторым количеством портов, которые соединяются с портами других коммутаторов каналами связи. К конечному потребителю уходит уже сеть доступа, а сеть доступа представляет собой нижний уровень иерархии телекоммуникационной сети (рис. 14).

Классификация видов телекоммуникационных сетей

Классификационный признак телекоммуникационных сетей	Виды телекоммуникационных сетей	Описание вида телекоммуникационных услуг
1. По передаче информации	Телефонные	Только голосовая информация
	Радиосеть	Только голосовая информация
	Телевизионные	Голос и изображение
	Компьютерные	Алфавитно-цифровое
2. По технологии предоставления услуг	Звезда	Имеется центральный узел, от которого расходятся линии передачи данных к каждому из остальных узлов
	Кольцо	Узлы связаны кольцевой линией передачи данных (к каждому узлу подходят только две линии)
	Шина	Локальная сеть, в которой связь между любыми двумя станциями устанавливается через один общий путь
	Смешанный	Смешивание двух видов одновременно, когда «звезда» накладывается на «кольцо»
3. По расстояниям между связываемыми узлами	Территориальные	Охватывают значительное географическое пространство, могут быть глобальными и региональными, которые имеют региональный и глобальный масштабы
	Локальные	Охватывающие ограниченную территорию (обычно в пределах удаленности станций не более чем на несколько десятков или сотен метров друг от друга, реже на 1...2 км); локальные сети обозначают LAN
	Корпоративные	Совокупность связанных между собой ЛВС, охватывающих территорию, на которой размещено одно предприятие или учреждение в одном или нескольких близко расположенных зданиях

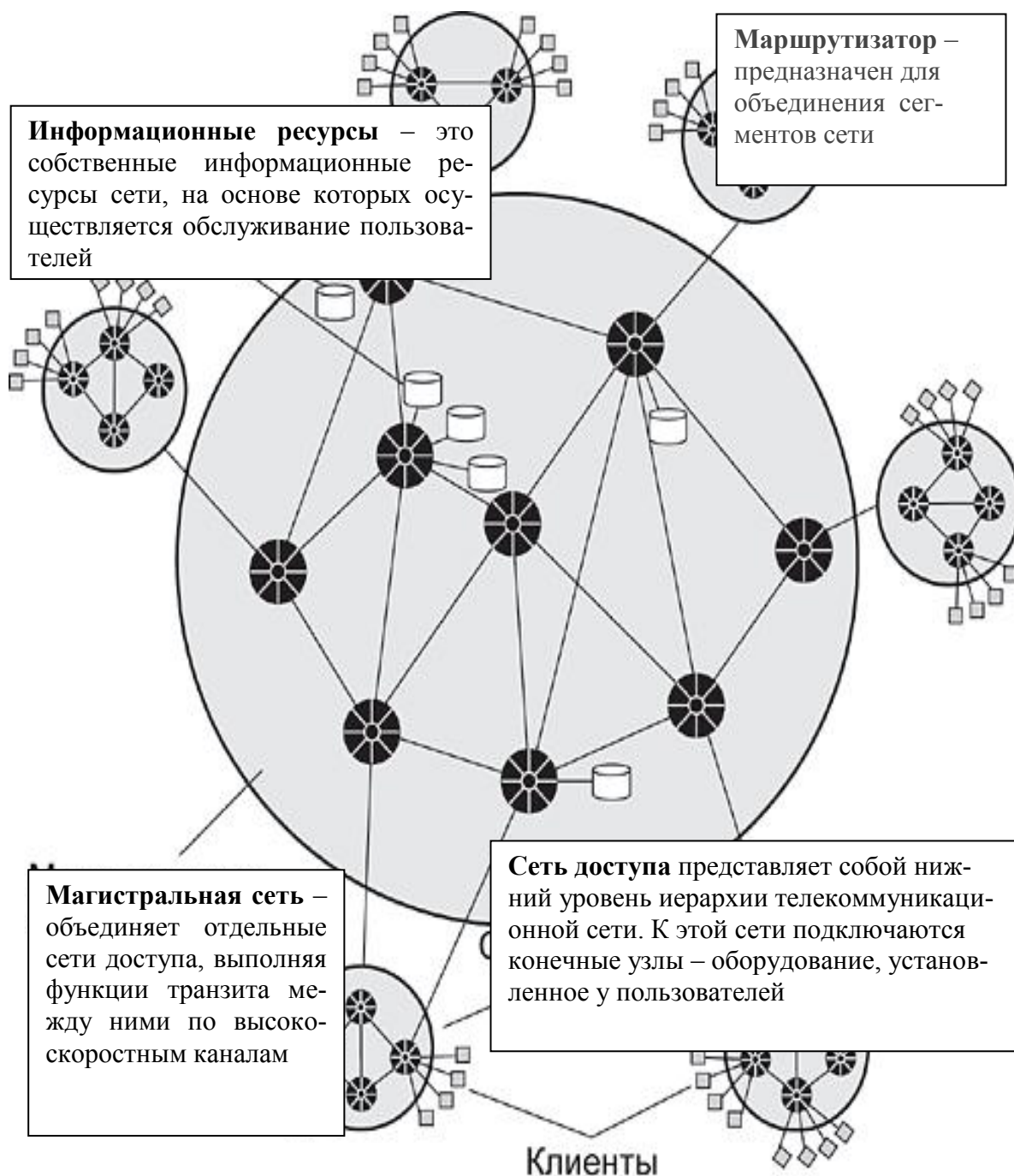


Рис. 14. Структура телекоммуникационной сети [34]

Основное назначение сети доступа – концентрация информационных потоков, поступающих по многочисленным каналам связи от оборудования пользователей в сравнительно небольшом количестве узлов магистральной сети.

На кировском рынке используется несколько технологий предоставления услуг. За счет новейших технологий предприятие может долго удерживать свое конкурентное преимущество среди других провайдеров, так как от технологии

зависит и качество предоставления услуг, что является одним из важных конкурентных преимуществ (табл. 9).

Таблица 9

Иерархия технологий предоставления телекоммуникационных услуг

Технология предоставления телекоммуникационных услуг	Преимущества	Недостатки
ADSL Асимметричная цифровая абонентская линия – технология, используемая для несимметричного доступа к сети Интернет, позволяющая потребителю принимать сигналы со скоростью до 8 Мбит/с, а передавать – со скоростью до 1 Мбит/с на расстояние до 7 км	1. Недорогое подключение. 2. Несложное подключение	1. Медные кабели. 2. Скорость до 8 Мбит/с максимум. 3. Одновременное использование 2 услуг приводит к ухудшению работы одной из них
FTTB Это общий термин для любой телекоммуникационной сети, в которой от узла связи до определенного места доходит волоконно-оптический кабель, а далее, до абонента, – медный кабель. Оптическое волокно до здания	1. Оптические волокна. 2. Скорость до 100 Мбит/с. 3. Симметричный канал (входящая и исходящая скорость одинаковая). 4. Высокая четкость. 5. Предоставление 3 услуг по одному кабелю (Интернет, телефония, кабельное телевидение). 6. Увеличение объема передаваемой информации	1. Технология начинает устаревать. 2. Не всегда может поддерживать заявленную скорость
FTTH Это оптическое волокно до квартиры. В квартире устанавливается терминал, а от терминала – кабель до ПК.	1. Оптические волокна. 2. Наибольшая пропускная способность. 3. Сокращает эксплуатационные расходы. 4. Обеспечивает массовое обслуживание абонентов на расстоянии до 20 км от узла связи. 5. Высокие скорости свыше 100 Мбит/с	1. Дорогое подключение

Рынок телекоммуникационных услуг в России в целом начал развиваться в 2000-х гг. До этого развитие было на нулевой отметке. Отрасль телекоммуникаций была монополизирована одним провайдером, который полностью контролировал и регулировал отрасль. В 1992 г. была проведена реформа (ФЗ «О приватизации предприятий связи»), в основу которой была положена приватизация государственных предприятий связи путем их акционирования. В результате приватизации сформировались новые крупные быстро развивающиеся направления отрасли, такие как мобильная связь, Интернет и др. После рынок стремительно развивался и развивается до сих пор. Он развивается как в количестве абонентов, так и в предоставлении видов самих услуг.

Регулирование отрасли телекоммуникационных услуг осуществляется государством. Для производства данных технологии компания получает лицензию, которая дает право заниматься услугами.

Вопросы правового регулирования рынка телекоммуникационных услуг являются компетенцией федеральных органов. Действующая система правового регулирования включает в себя нормативные акты общего и специального характера.

Акты общего характера едины для всех отраслей экономики. К их числу относятся: Конституция Российской Федерации, Указы Президента РФ, федеральные законы «О связи», «О естественных монополиях», «Об акционерных обществах», «О защите прав потребителей», закон «О конкуренции» и постановления Правительства.

В число специальных законодательных актов, связанных с функционированием телекоммуникационного рынка, входят нормативные документы, регламентирующие специфические вопросы развития телекоммуникаций: лицензирование, сертификация, присоединение сетей, выделение радиочастот. Совокупность общих и специальных нормативно-правовых документов устанавливает полномочия государства по регулированию телекоммуникаций.

Государство регулирует и контролирует тарифную и ценовую политику в отрасли, конкурентную ситуацию в отрасли.

В Российской Федерации в последние годы сформировалась система нормативно-правового регулирования, которая в целом определяет развитие и функционирование рынка телекоммуникационных услуг, обеспечивая баланс интересов пользователей услуг и операторов связи. Существующую систему правового регулирования нельзя считать совершенной, в первую очередь, из-за отсутствия ряда нормативно-правовых актов, развивающих и конкретизирующих основные положения Федерального закона «О связи» в области защиты прав потребителей [1].

Государство регулирует технические параметры предоставления услуг. В связи с этим 1 июля 2003 г. был введенный Федеральный закон «О техническом регулировании», который предусмотрел принципиально новые подходы к системе нормативного регулирования в области технических отношений. Новой правовой формой обязательного технического регулирования является технический регламент, который устанавливает обязательные для применения и исполнения требования к объектам технического регулирования (продукции, процессам производства, эксплуатации, хранению, перевозкам и т. п.) [1] (рис. 15).

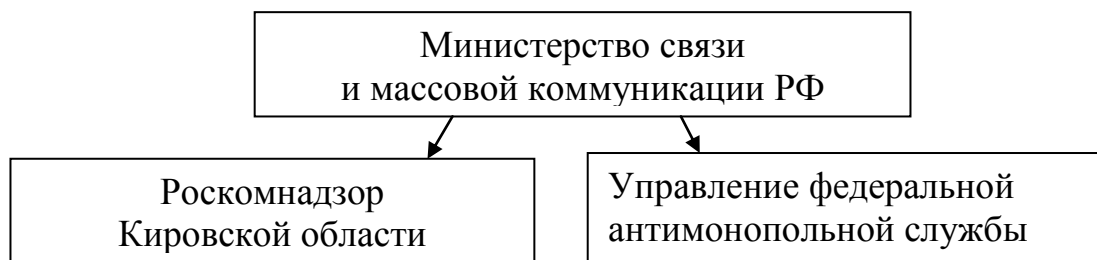


Рис. 15. Схема регулирования рынка телекоммуникационных услуг

Главное регулирования рынка – Министерство связи и массовых коммуникаций РФ, которое ответственно за выдачу лицензии на ведение деятельности и контролирует работу провайдеров. На местах (в области, районах) – Роскомнадзор субъекта РФ. Контролирует исполнение законодательства компаний в сфере предоставления телекоммуникационных услуг.

2.3. Маркетинговый анализ деятельности «ЭР-Телеком Холдинг» на рынке телекоммуникационных услуг Кировской области

В своей работе мы рассматриваем отраслевой рынок телекоммуникационных услуг в сфере b2b. Выбор был не случаен и обусловлен следующими причинами:

1. Отрасль телекоммуникационных услуг в последнее время переживала бурный рост, занимая одно из первых мест по темпам развития. На данный момент рынок стал замедлять свои темпы роста и с 2013 г. по 2014 г. увеличился на 4% (в предыдущие годы прирост составлял 12% в год). Существенная разница в темпах роста зависит от многих причин, ряд из которых:

- перенасыщение рынка, снижение спроса на услуги среди новых клиентов;
- усиление конкуренции с альтернативными операторами в сегменте корпоративных клиентов и новостроек в крупных городах;
- замещение услуг фиксированной связи на мобильную (телефония, wi-fi), даже на рынке b2b;
- падение доли рынка из-за падения цен на междугородную и международную связь. Это тоже связано с замещением на мобильное сообщение;
- концентрация рынка в крупных городах;
- снижение стоимости доступа к услуге и стоимости трафика, цены на скорость падают;
- развитие беспроводных технологий доступа в Интернет;
- развитие качественного локального контента, генерирующего трафика.

2. Компания ЭР-Телеком Холдинг сравнительно недавно на рынке (с 2006 г.) телекоммуникационных услуг и входит в четверку лидеров по предоставлению широкополосного Интернета и фиксированной связи.

3. Рынок телекоммуникационных услуг в секторе b2b имеет свои особенности по сравнению с рынком в секторе b2c.

Маркетинговый анализ деятельности предприятия проходит несколько этапов:

1. Оценка уровня конкуренции.
2. Диагностика конкурентной среды рынка.
3. Исследования рыночной концентрации.
4. Маркетинговый анализ рынка.

1-й ЭТАП

При оценке уровня конкуренции на рынке рассчитываются показатели, представленные в табл. 10.

Таблица 10

Конкуренция на рынке b2b телекоммуникационных услуг Кировской области [5]

Шаг	Показатели	Решение
1	Показатель динамики рынка (Тм). Если Тм > 1,4, то рынок находится в состоянии ускоренного роста. Если Тм от 1,4 до 0,7, рынок находится в состоянии стагнации или сворачивания	$T_m = \frac{V_{2014} - V_{2013}}{V_{2013}} * \frac{12}{t} + 1$
2	Показатель интенсивности конкуренции (Ut)	$U_t = \frac{1,4 - T_m}{0,7}$
3	Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей (Ud)	$U_d = \frac{1 - \sigma}{S_m}$

Для расчета требуются основные показатели деятельности предприятий-конкурентов (табл. 11).

Таблица 11

Рыночные доли предприятий на рынке телекоммуникационных услуг
в городе Кирове

Наименование компаний	Доля рынка, %			Продано услуг за 2013 г.			
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Количество услуг, всего	в том числе		
					Интернета	телефонии	КТВ
ОАО «Ростелеком»	32	37	32	2800	1480	1000	320
ОАО «МТС»	16	22	23	2300	1560	400	340
ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»	45	41	45	3150	2182	768	200
Итого	100	100	100	8250	5222	2168	860

Рассчитаем показатель динамики рынка (T_m).

$$V_{2013} = 7500.$$

$$T_m = \frac{V_{2014} - V_{2013}}{V_{2013}} * \frac{12}{24} + 1 = \frac{8250 - 7500}{7500} * \frac{12}{24} + 1 = 1,05$$

$T_m = 1,05$ – рынок телекоммуникационных услуг в г. Кирове находится на стадии стагнации.

Рассчитываем показатель интенсивности конкуренции (U_t), который характеризует возможности роста фирмы без столкновения с интересами конкурентов.

$$0,7 < T_m < 1,4, \quad U_t = \frac{1,4 - 1,05}{0,7} = 0,5$$

$U_t = 0,5$ – средняя степень интенсивности конкуренции на данном рынке.

Рассчитываем интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей (U_d), данный показатель характеризует силу влияния со стороны конкурентов, располагающих равной рыночной долей и, вероятно, аналогичной стратегией.

$$U_d = \frac{1 - \sigma_s}{S_m}$$

где S_m – это средняя доля рынка.

$$S_m = \frac{32 + 23 + 45}{3} = 33,3\%$$

$$\sigma_s = \sqrt{\frac{(32 - 33,3)^2 + (23 - 33,3)^2 + (45 - 33,3)^2}{3}} = 3,93$$

$$U_d = \frac{1 - 3,93}{33,3} = 0,89$$

Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей тем выше, чем ниже коэффициент вариации рыночных долей на конец анализируемого периода.

На основании вышеизложенного анализа можно сделать вывод, что на сегодняшний день рынок находится на стадии зрелости, в дальнейшем темпы роста будут замедляться, что еще раз подтверждают данные исследования рынка, представленного в первом разделе данной главы.

На рынке наблюдается борьба за долю рынка, вся борьба сводится к снижению цены на услуги, наблюдается и перенасыщение рынка, клиенты стали более разборчивы к цене и сервису.

На кировском рынке телекоммуникационных услуг конкуренция между предприятиями заключается не только в снижении цен на услуги, но и в борьбе «за каждого абонента», на данный момент происходит перетекание абонентов от одного провайдера к другому. В связи с этим предприятия должны обратить внимание на сервисную работу с существующими клиентами, производить «допродажи».

Также важным направлением в маркетинговом анализе является анализ конкурентной позиции предприятия.

2-й ЭТАП

Для обеспечения конкурентоспособности организации необходимо наращивать конкурентный потенциал, который означает потенциальную возможность (текущие предпосылки) сохранять или увеличивать стратегическую конкурентоспособность. Этот показатель определяется совокупностью параметров, характеризующих возможность (потенциал) и способность организации эффективно функционировать на рынке, удерживать или увеличивать свою рыночную долю, иметь достаточную рентабельность, финансовую устойчивость в перспективе.

Задача конкурентного анализа – изучение возможностей предприятия организовывать и развивать основной вид деятельности в реальных условиях с учетом нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности.

Конкурентный анализ включает определение и оценку главных конкурентных сил, на основе которых руководство формулирует основные варианты конкурентных стратегий.

Для характеристики и анализа телекоммуникационной отрасли строится конкурентная карта рынка.

Конкурентная карта рынка – это распределение рыночных долей конкурентов, позволяющее определить и контролировать место конкурента на рынке

и собственной фирмы в сравнении с конкурентами. Конкурентная карта рынка решает две главные задачи в понимании позиции предприятия на рынке и определении положения конкурентов.

В основу построения конкурентной карты рынка для анализа конкурентной ситуации положена идея рыночной доли, которая рассматривается как часть ресурсов, обращающихся на рынке. Размер доли определяет возможность влияния компании на рынок и на конкурентов. Чем выше доля, тем шире доступ к ресурсам, тем выгоднее их размещение и выше степень свободы в деятельности фирмы. В зависимости от величины рыночной доли фирма может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию. Для анализа состояния конкуренции могут использоваться и другие показатели, например динамика рынка, динамика рыночной доли фирмы. Динамика доли достаточно объективно характеризует круг конкурентов, чьи интересы затрагивает деятельность фирмы, и цели, которые реально могут быть поставлены и достигнуты фирмой на рассматриваемом рынке.

Для оценки конкурентной ситуации на рынке телекоммуникационных услуг в городе Кирове построим конкурентную карту, основанную на рыночных долях предприятий (табл. 12).

Таблица 12

Методика построения конкурентной карты отрасли [4]

Шаги	Указания	Решение
1	Определение перечня предприятия	С помощью открытых источников
2	Расчет среднеарифметического значение рыночных долей	Формула: $D_{ch} = \frac{1}{n}$
3	Определение долей предприятий-конкурентов	Определяется рыночная доля каждого предприятия в динамике за 2 года
4	Вся совокупность предприятий делится на 2 сектора	Деление по секторам осуществляется на основании отклонения от среднего арифметического значения рыночных долей

5	Расчет средней доли рынка для каждого сектора и среднее квадратического отклонения	Рассчитывается $D_{cp1} = \frac{D_{cp}}{K_1}$ (на число предприятия в 1-м секторе). $D_{cp2} = \frac{D_{cp}}{K_2}$ (на число предприятия во 2-м секторе). Определяется среднее квадратическое отклонение $\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum (D_c - D_{cp1})^2}{K_1}}$ $\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum (D_t - D_{cp1})^2}{n - K_1}}$
6	Расчет темпа прироста доли рынка	$T_n = \frac{1}{m} * \frac{D_t - D_c}{D_c} * 100\%$ m - количество рассматриваемых лет
7	Расчет среднее квадратического отклонения	$T_c = \frac{\sum K_t}{\sum (K_{t2} - 1)} * 100\%$ $\sigma_{cp} = \sqrt{\frac{\sum (T_p - T)^2}{n}}$
8	Строится матрица конкурентной карты телекоммуникационного рынка по г. Кирову	

Определим изменение рыночных долей предприятий на рынке телекоммуникационных услуг города Кирова (табл. 13).

Таблица 13

Изменение рыночной доли предприятий-конкурентов

Предприятия	Рыночная доля, %		Объем реализации, количество услуг		Сектор		Темп прироста, %
	t ₀	t	t ₀	t	1	2	
Ростелеком	45	37	2700	2600	45		10,8
МТС	25	22	1800	2000		25	6,8
ЭР-Телеком	30	41	2200	2800	41		13,4
Итого	100	100	6700	7400	86	25	—

По результатам оценки темп прироста компании «ЭР-Телеком» составил 13,4%, достаточно большой процент прироста, связываем это с тем, что компания изменила формат продаж для юридических лиц: появился отдельный бренд, появилось несколько площадок продаж.

Таблица 14

Критерии отнесения предприятий к классификационным группам

Граница рынков	Расчетные значения	Пояснения	Классификационная группа	Предприятия
$D_{cc} + 3 * \sigma_2; D_{max}$	36%...50%	Лидер рынка	1	Ростелеком Эр-телеком
$D_{cc}; D_{cc} + 3 * \sigma_2$	33%....36%	Предприятие с сильной конкурентной позицией	2	
$D_{cc} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}; D_{cp}$	15%.....33%	Предприятие со слабой конкурентной позицией	3	МТС
$D_{min}; D_{cc} - \frac{3 * \sigma_1}{\sqrt{n}}$	1%....15%	Аутсайдеры	4	

Результаты таковы: в группу «Лидер рынка», вошли две крупные федеральные компании «Ростелеком» и «ЭР-Телеком» (табл. 14). Третье предприятие на рынке оказалась в группе «Предприятие со слабой конкурентной позицией». Конкуренция на рынке высокая.

Таким образом, оценка конкурентного статуса предприятия позволяет:

- определить особенности развития конкурентной ситуации;
- установить степень доминирования предприятия на рынке;
- выявить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия среди других участников рынка;
- использовать информацию для формирования досье конкурентов.

По результатам исследования лидером рынка является предприятие «ЗАО ЭР-Телеком Холдинг» и его ближайший конкурент компания ОАО «Ростелеком», которая по рыночной доле также находится в зоне «Лидер рынка», но по темпу роста предприятие уступает ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» и находится в зоне «Предприятие с улучшающейся конкурентной позицией». Можно сказать, что Ростелеком «наступает на пятки» ЭР-Телекому. Компания МТС является

предприятием с сильной и улучшающейся конкурентной позицией. И на данную компанию нужно обратить пристальное внимание, так как компания является федеральной и у нее есть все возможности нарастить свою рыночную долю на кировском рынке и улучшить темпы прироста (табл. 15).

Таблица 15

Матрица конкурентной карты телекоммуникационного рынка города Кирова

Темп прироста	Рыночная доля			
	Лидер рынка	Предприятие с сильной конкурентной позицией	Предприятие со слабой конкурентной позицией	Аутсайдер
	36%...50%	33%....36%	15%.....33%	1%....15%
Предприятие с быстро растущей конкурентной позицией 12,4%...14%	1 ЭР-Телеком	5	9	13
Предприятие с улучшающейся конкурентной позицией 9,4 %....12,4%...	2 Ростелеком	6	10 МТС	14
Предприятие с ухудшающейся конкурентной позицией 2,3 %....9,4 %	3	7	11	15
Предприятие быстро ухудшающейся конкурентной позицией 1%....2,3%	4	8	12	16

3-й ЭТАП

Как видно из вышеприведенной конкурентной карты, все предприятия-конкуренты находятся близко друг от друга, также на рынке нет аутсайдера и явного лидера, в связи с этим проводится анализ структуры рынка с помощью количественных методов оценки уровня его концентрации. Концентрация продавцов отражает относительную величину и число фирм, действующих в отрасли. Чем меньше фирм, тем выше уровень концентрации. Также чем сильнее отличаются фирмы друг от друга по размеру, тем выше уровень концентрации.

В качестве показателя, определяющего размер фирмы, может служить доля продаж фирмы в общем объеме реализации, или доля занятых на предприятии в общей численности занятых в производстве данной продукции, или доля стоимости активов фирмы в общей стоимости активов всех фирм и т. д. Чтобы рассчитать уровень концентрации на рынке телекоммуникационных услуг в г. Кирове возьмем рыночные доли предприятий (табл. 16).

Таблица 16

Степень концентрации рынка телекоммуникационных услуг b2b

Название индекса	Формула расчета Значение показателя	Описание индекса	Индексы концентрации
Индекс концентрации (concentration ratio – CR).	$CR = \frac{(V1 + V2 + V3)}{V}$ 78%	Характеризует долю нескольких (трех, пяти, десяти и т. п.) крупнейших фирм в общем объеме рынка в процентах	Свыше 100% – высокая степень концентрации. Ближе к 0% – рынок конкурентный
Индекс Линда	$I = K1 + K2$ 78%	Применяется в Европе (в странах ЕС), рассчитывается лишь для несколько крупных компаний и не учитывает небольшие компании	Свыше 100% – высокая степень концентрации. Ближе к 0% – рынок конкурентный
Индекс концентрации Герфиндаля – Гиршмана (HHI)	$HHI = \sum D_n^2$ 3537	Индекс характеризует не долю рынка крупных компаний отрасли, а распределяет «рыночную власть» между всеми предприятиями отрасли	HHI > 2000. высококонцентрированный рынок; 1000 < HHI < 2000 средняя концентрация рынка; HHI < 1000 – низкая концентрация рынка

Расчет индекса концентрации CR:

$$1) \quad CR = \frac{(V1 + V2 + V3)}{V} = \frac{(37 + 41)}{100} = 78\%$$

2) Расчет индекса Линда: $I = K1 + K2 = 37 + 41 = 78\%$

3) Расчет индекса Герфиндаля – Гришмана:

$$HHI = \sum D_n^2 = 37^2 + 22^2 + 41^2 = 3537$$

Как показывает анализ, рынок высококонцентрированный, что свидетельствует о большой концентрации на рынке и олигополистическом типе рынка. На рынке небольшое количество предприятий, конкуренция ведётся среди трех компаний, из которых ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» является лидером, но с оговоркой, что оба конкурента стоят очень близко и в любой момент ситуация может поменяться. Для поддержания своей позиции на рынке нужно выбирать правильную стратегию управления конкурентоспособностью предприятия, проводить правильные маркетинговые мероприятия и осуществлять постоянный контроль за конкурентами.

4-й ЭТАП

Чтобы понять, как влияет цена предложения на конкурентоспособность в отрасли, рассчитывается коэффициент ценового давления, также определяется концентрация рынка не по долям рынка, как было сделано в предыдущем исследовании, а по объему реализации услуг. На основании этих данных можем понять, есть ли свободный сегмент в отрасли, и правильно направить свою маркетинговую деятельность на увеличение прибыли и доли рынка (табл. 17).

Статистика рынка телекоммуникационных услуг в г. Киров [4]

Показатели	Значение
Число компаний на рынке	3
Объем продаж услуг в год всего*	8250
Объем продаж услуг компании ОАО «Ростелеком»	2800
Прочие	850
Объем продаж услуг компании ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»	3150
Средняя цена за услугу доступа в Интернет за 1 Мбит/с у ОАО «Ростелеком», руб.	1500
Средняя цена за услугу доступа в Интернет за 1 Мбит/с у ОАО «МТС», руб.	1300
Средняя цена за услугу предоставления доступа в Интернет за 1 Мбит/с у ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг», руб.	1500
Затраты на маркетинг в год, руб.	1 400 000
Операционные затраты на подключение корпоративных клиентов	9 000 000

*За единицу услуг принимается одна услуга доступа в Интернет, один номер телефона, wi-fi (беспроводной доступ в Интернет), кабельное телевидение.

Рассчитывается коэффициент концентрации рынка ($K_{кр}$) для более точной оценки уровня конкурентности рынка.

$$K_{кр} = \frac{2800 + 3150}{8250} = 0,72, \text{ то есть на рынке телекоммуникационных услуг}$$

72% продаж услуг производят две крупные компании.

Определяется коэффициент ценового давления ($K_{цд}$) для оценки действия ценового фактора на рынке. Рассчитывается средняя цена на 1 Мбит/с у трех предприятий.

$$P_{ср} = \frac{1500 + 1300 + 1500}{3} = 1433 \text{ руб. за 1 Мбит/с.}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{(1500 - 1433)^2 + (1300 - 1433)^2 + (1500 - 1433)^2}{3}} = 94,28$$

$$K_{цд} = \frac{\sigma}{P_{ср}} = \frac{94,28}{1433} = 0,0658$$

Рассчитывается коэффициент доминирования маркетинговых средств (Кдмс).

$$K_{дмс} = \frac{1400000}{9000000} = 0,15$$

Таблица 18

Факторы, влияющие на рынок телекоммуникационных услуг

Основные характеристики рынка	Показательные измерения фактора	Границы измерения фактора	Значение показателя
Количество фирм, работающих в отрасли	Ккр – коэффициент концентрации рынка	$0 < K_{кр} \leq 1$	0,72
Ценовая политика	Кцд – коэффициент ценового давления	$0 < K_{цд} < 1$	0,0658
Используемые средства маркетинга	Кдмс – коэффициент доминирования маркетинговых средств	$0 \leq K_{дмс} < 0$	0,15

Из приведенных данных (табл. 18) следует, что три компании осуществляют продажи на 72% всего рынка. Эта черта характерна для типа рыночной структуры олигополии, когда весь рынок сосредоточен на рынке, где действуют от 3 до 7 компаний. Коэффициент ценового давления меньше единицы, что говорит о высоком ценовом давлении. В отрасли компании в основном занимаются ценовой дискриминацией и жесткими маркетинговыми средствами, за счет которых пытаются переманить к себе клиентов конкурента.

2.4. Анализ конкурентной ситуации в отрасли телекоммуникационных услуг в г. Кирове

Чтобы провести оценку конкурентной ситуации в отрасли, используем модель Портера, основанную на взаимодействии пяти сил: поставщиков, клиентов, заменителей, потенциальных конкурентов и внутриотраслевую конкуренцию (приложение А). Методика включает в себя три силы «вертикальной»

конкуренции (угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых конкурентов, уровень конкурентной борьбы в отрасли) и две силы «горизонтальной» конкуренции (рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей) (табл. 19).

Таблица 19

Модель Портера для рынка телекоммуникационных услуг

Конкурентные силы в отрасли	Положительное влияние	Баллы	Отрицательное влияние	Баллы	Среднее значение
1	2	3	4	5	6
Барьеры вхождения в отрасль (возможность появления новых игроков). В настоящий момент в Кирове (как уже отмечалось) 3 крупных федеральных игрока, которые предлагают телекоммуникационные услуги	Отрасль лицензируется. Индекс узнаваемости всех трех компаний высокий. Высокие стартовые затраты. Ожидаемые ответные действия старых игроков	4	Опасность можно ждать от других федеральных игроков, которые в других городах являются лидерами рынка, как, например, ТТК в Нижнем Новгороде. У них есть лицензии, они справятся с высокими стартовыми затратами, и они смогут выдержать ответные действия старых игроков рынка, данная компания имеет высокий индекс узнаваемости в др. городах	1	2,5
Угроза появления продуктов-заменителей. Единственный продукт-заменитель мы видим в отрасли, который уже существует на рынке, – это услуга 3G и 4G. Но эти два продукта уже длительное время существуют, и явной конкуренции от них не видно		0	Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей; сравнение цены и качества продуктов-заменителей; стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя; уровень восприятия дифференциации продукта	4	2

Давление поставщиков (когда поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании)	Наличие заменителей поставщиков. Солидарность рабочей силы. Сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании	3	Угрозы от поставщиков в связи с увеличением стоимости их работ имеется. Угроза интеграции вперед поставщиками может повлиять на возможность компании интеграции назад	2	2,5
Рыночная власть потребителей – это способность потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены	Количество потребителей. Отличительные преимущества продуктов компании (уникальность). Концентрация потребителей к уровню концентрации компаний. Возможность вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией)	4	Ценовая чувствительность потребителей. Доступность существующих продуктов-заменителей	2	3
Уровень внутриотраслевой конкуренции – это один из определяющих факторов конкурентной среды в г. Кирове	Количество конкурентов. Барьеры входа в отрасль. Отличительные черты конкурентов. Уровень затрат конкурентов на рекламу и продвижение	4	Уровень роста рынка. Критерии насыщения рынка	2	3

Для наглядного отображения соотношения сил построена лепестковая диаграмма (рис. 16).



Рис. 16. Влияние структурных сил конкуренции
на рынке телекоммуникационных услуг города Кирова

Таким образом, применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной борьбы, можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Согласно модели Портера, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, присутствующих на этом рынке, и, следовательно, конкурентная привлекательность отрасли падает.

Результаты, полученные из исследования конкурентной среды, таковы, что в телекоммуникационной отрасли в городе Кирове превосходят две силы: внутриотраслевая конкуренция и рыночная власть потребителя. Это позволяет сделать следующий вывод: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая оградила бы компанию от действия конкурентных сил и обеспечила бы компании создание такой позиции, которая даст ей надежное конкурентное преимущество в отрасли.

Следует сфокусировать внимание на тех факторах, на которые компания может оказывать влияние с целью их изменения. Оба фактора сложно поддаются изменению. Чтобы уменьшить давление потребителей, нужно провести ряд маркетинговых действий (маркетинговая политика, работа с отделом обслуживания, разработка программы лояльности), например увеличивать ценность услуги, чтобы потребителям не казалось, что они переплачивают за услугу.

Как показали исследования, приведенные в данной главе, рынок телекоммуникационных услуг относится к олигополистическому типу. Темпы роста невысокие, и, чтобы не отставать от Европы и быть конкурентоспособным, приходится вводить новые инновационные продукты, модернизировать сеть. На кировском рынке присутствуют 3 крупных телекоммуникационных компании, которые являются федеральными. Расчет индекса ценового давления показал, что стоимость за телекоммуникационные услуги практически у всех трех компаний одинакова. При построении конкурентной карты выявлено, что лидером рынка является предприятие «ЗАО ЭР-Телеком Холдинг», его ближайший конкурент – ОАО «Ростелеком», который уступает лишь по темпу прироста.

3. Исследование управлением конкурентоспособностью предприятия на рынке телекоммуникационных услуг в секторе b2b

3.1. Управление конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»

Как отмечалось ранее, система управления относится к классу сложных целеполагающих систем. Сложность системы проявляется в нелинейности, значительном числе степеней свободы, наличии «памяти» и других свойствах, приводящих к слабой предсказуемости поведения системы. Система обеспечения конкурентоспособности организации – это система управления ею. И не существует какой-то определенной структуры, которая бы отвечала всем требованиям эффективного управления конкурентоспособностью. В связи с этим в первой главе работы рассмотрены 10 подходов к управлению конкурентоспособностью. Но, по нашему мнению, целесообразно объединить наиболее значимые из них: маркетинговый и процессный подход.

Под управлением конкурентоспособностью предприятия понимают общие функции управления, которые определяют стратегию и политику в сфере создания и реализации конкурентоспособных товаров, цели и ответственности в этой сфере деятельности субъектов хозяйствования. Реализация управленческой цели происходит с помощью таких средств, как планирование конкурентоспособности, оперативное управление ею, контроль и регулирование, обеспечение и повышение в пределах определенной системы конкурентоспособности.

Организация процессов – функция управления, представляющая комплекс управленческих и производственных процессов по реализации планов, по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы.

Планирование – функция управления по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию и оценке альтернативных вариантов достижения намеченных целей.

Учет и контроль – функция управления по фиксации ресурсов на разных этапах управления и обеспечение выполнения программ, реализующих управленческие решения.

Регулирование – функция управления по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на эффективность менеджмента.

Конкурентоспособность предприятия как объект управления представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, призванных обеспечить сильные конкурентные позиции, поддержку существующих и создание новых конкурентных преимуществ.

Достижение высокого уровня управления конкурентоспособностью является стратегической целью деятельности любого предприятия, функционирующего в условиях рыночных отношений, для достижения которой необходима консолидация всех подразделений и звеньев системы управления предприятием. Однако управление конкурентоспособностью не эквивалентно всей деятельности предприятия по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции, которые связаны с разработкой стратегии конкуренции, стимулированием к реализации, целевой ориентацией различных видов экономической деятельности.

По мнению многих авторов, в настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки управления конкурентоспособностью предприятия. Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий вызывают появление новых методов и подходов к управлению конкурентоспособностью. Однако каждая методика имеет ограничения по применению. Поэтому необходимо адаптировать их к условиям конкретного предприятия (табл. 20).

Этапы процесса управления конкурентоспособностью предприятия [14]

Автор	Подход
Файхутдинов Р. А.	Выделял 6 этапов процесса управления конкурентоспособностью предприятия: 1. Анализ и синтез. 2. Прогнозирование. 3. Планирование. 4. Организация процессов. 5. Учет и контроль. 6. Мотивация
Новикова Н. Г.	Предложила концептуальную модель процесса управления конкурентоспособностью предприятия: <pre> graph TD MS[Маркетинговая среда] <--> 1 AMV[Анализ рыночных возможностей] AMV <--> 2 SM[Стратегический маркетинг: сегментирование, целеполагание, позиционирование, обоснование концепции маркетинга-микс и др.] SM <--> 3 DTE[Разработка, оценка и выбор экономически обоснованного варианта тактических решений в разрезе субмиксов принятой концепции маркетинга-микс для реализации стратегии позиционирования] DTE <--> DOP[Разработка, оценка и выбор экономически обоснованного варианта программы операционной деятельности для реализации принятой концепции маркетинга-микс] DOP --> P[Планирование] DOP --> O[Организация] DOP --> M[Мотивация] DOP --> CR[Контроль и регулирование] P --> MS O --> MS M --> MS CR --> MS C[Координация] --- P C --- O C --- M C --- CR </pre>

Нами предложен подход к управлению конкурентоспособностью предприятия, который базируется на основных функциях управления.

Выделены следующие этапы управления конкурентоспособностью для ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг».

В тексте работы приведен сокращенный вариант схемы управления конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» (полная версия в приложении Б).

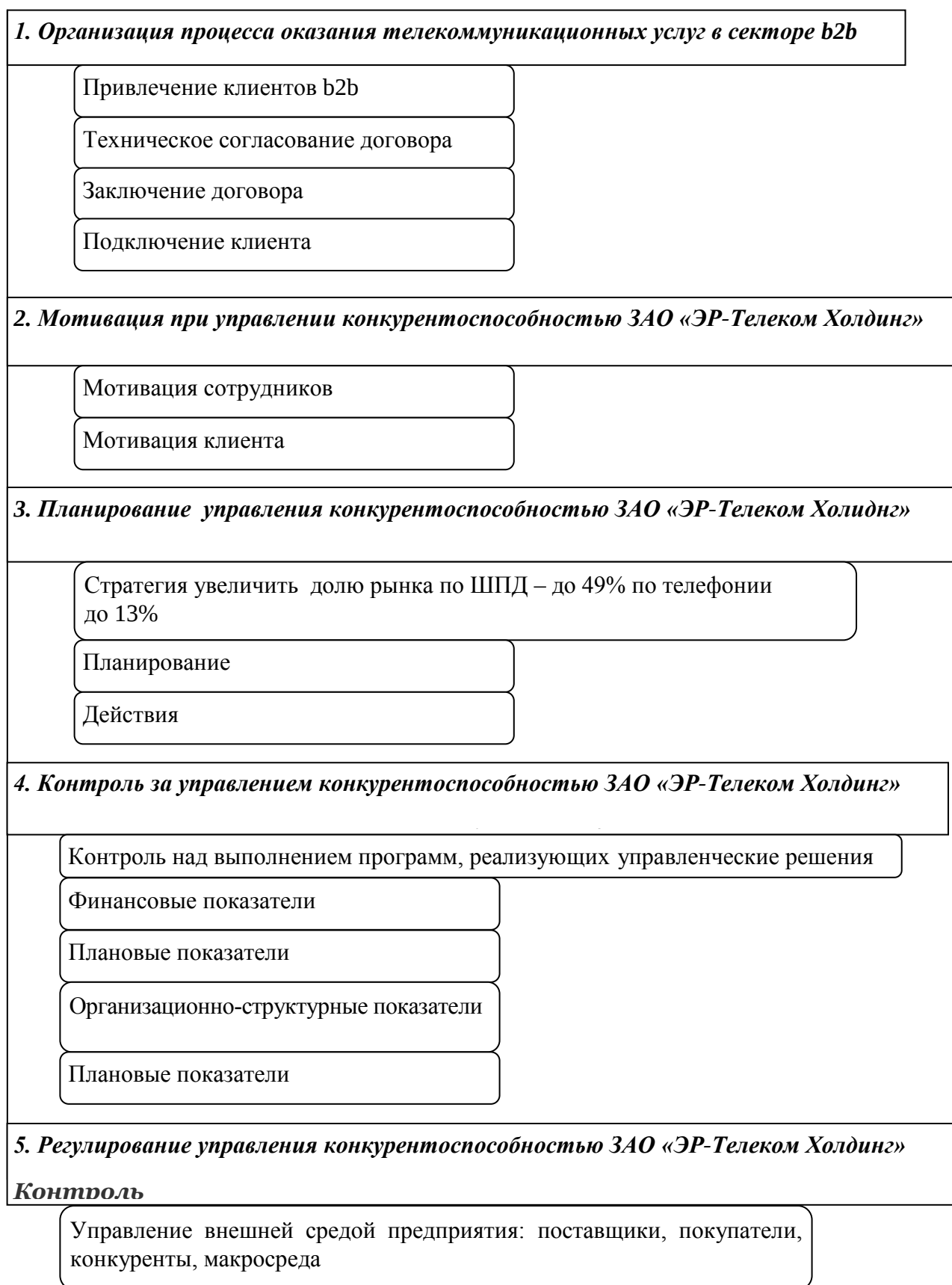


Рис. 17. Процесс управления конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»

При организации процесса управления конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» используются следующие приемы: разделение отделов продаж на 3 отдела, что позволяет осуществлять продажи по трём каналам: прямые, входящие, работа с федеральными клиентами, это помогает охватить рынок более широко; полный цикл продаж от начала переговоров до подключения клиента проходит через системное программное обеспечение «АРМ», что позволяет контролировать любой этап продаж и дальнейшее сопровождение клиента. Вторая функция управления – мотивация при управлении конкурентоспособностью предприятия – отвечает за мотивацию сотрудников контактных отделов и мотивацию клиентов, компания старается мотивировать сотрудников на большие продажи, а с мотивацией клиентов дела обстоят не так хорошо, здесь требуется разработка новых программ для существующих и потенциальных клиентов. Третья функция отвечает за планирование управлением конкурентоспособностью, постановку целей, их выполнение и реализацию. Четвертая функция – контроль за управлением конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» – осуществляется через Холдинг и через топ-состав менеджеров филиала. Финансовые и плановые показатели ставятся перед филиалом Холдингом, а организационно-структурные и аналитические (анализ макросреды предприятия) выполняет филиал. Холдинг контролирует свои показатели за счет системного программного обеспечения «АРМ», где ежедневно все показатели анонсируются. Пятая функция – регулирование управлением конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» – полностью выполняется Холдингом.

В основном управление конкурентоспособностью предприятия осуществляется Холдингом централизованно и пошагово описано в бизнес- процессах компании. Итак, основными особенностями управления конкурентоспособностью предприятия являются ориентация на рынок и будущее расширение объема реализации услуг.

3.2. Анализ конкурентоспособности ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»

В целях углубленного анализа конкурентоспособности ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» и выявления резервов её повышения, предлагается провести следующие аналитические исследования:

- Факторный анализ данных маркетинговых исследований.
- PEST-анализ, выявление факторов внешней среды.
- SWOT-анализ деятельности предприятия с учетом факторов внутренней и внешней среды.
- Анализ точек роста и точек западения конкурентоспособности ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг».

Факторный анализ данных маркетинговых исследований

Цель анализа – определить важные факторы, влияющие на сегодняшний день на конкурентоспособность ЗАО «Эр-Телеком Холдинг».

Анализ был проведен на основе метода экспертных оценок. Всего было выбрано 18 переменных, которые, по нашему мнению, влияют на конкурентоспособность предприятия (приложение В). Опрос экспертов заключался в сборе первичной информации, где респонденты в количестве 21 человека оценивали по 7-балльной шкале переменные, влияющие на конкурентоспособность ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» (где 7 баллов – очень важный фактор, 1 – абсолютно неважный фактор) (табл. 21).

Таблица 21

Потенциальное количество экспертов и их характеристика

Категория экспертов	Численность	В том числе		
		с высшим образованием	имеющие стаж свыше 3 лет	не работают на рынке b2b
Директора филиала	4	4	3	
Руководители отделов	13	13	5	6
Менеджеры	10	10	9	
Руководящий состав предприятий конкурентов	4	4	4	

Определение численности экспертной группы:

$N(\max) - 45$ чел.

$N(\min) - 18$ чел.

$N(n) = 4 + 13 + 10 + 20 + 4 = 31$ чел.

Оценки руководящего состава предприятий-конкурентов могут противоречить целям исследования, и, чтобы получить объективные результаты, их из экспертной группы целесообразно исключить:

$N = 31 - 4 = 27$ чел.

Руководители отделов в компании работают только по направлению b2c, это означает, что результат будет необъективным. $N = 27 - 6 = 21$ чел.

$N = 21$ чел. – фактическая численность группы.

Полученная численность больше минимального допустимого значения (18). Таким образом, общая рассчитанная численность группы удовлетворяет всем заданным условиям и может быть принята для дальнейшего исследования.

Для проведения опроса экспертов нами была разработана анкета (приложение В). После проведения опроса и получения результатов проведен факторный анализ полученных данных (приложение Г).

Фактическое значение χ -квадрата больше табличного критического значения, т. е. если степенями свободы является значимая более 0,05, то нулевую гипотезу о том, что корреляционная матрица является единичной матрицей, отклоняют. Следовательно, факторный анализ можно рассматривать как приемлемый метод для анализа данных маркетинговых исследований.

Для определения числа факторов используем график «каменистой осыпи» (см. рис. 18). Точка начала «каменистой осыпи» на графике отражает истинное значение факторов. Для подтверждения количества выделяемых факторов используем следующее: процент объясненной дисперсии фактора должен быть больше – 1,85.

Расчет: $100\% / 18 = 55,5\%$

В расчет включаются только те факторы, доля которых более 5,55%.

В нашем случае включаются: 46,102%; 19,068%; 10,885%; 6,769%, что подтверждает правильность выделения четырех факторов.

График нормализованного простого стресса

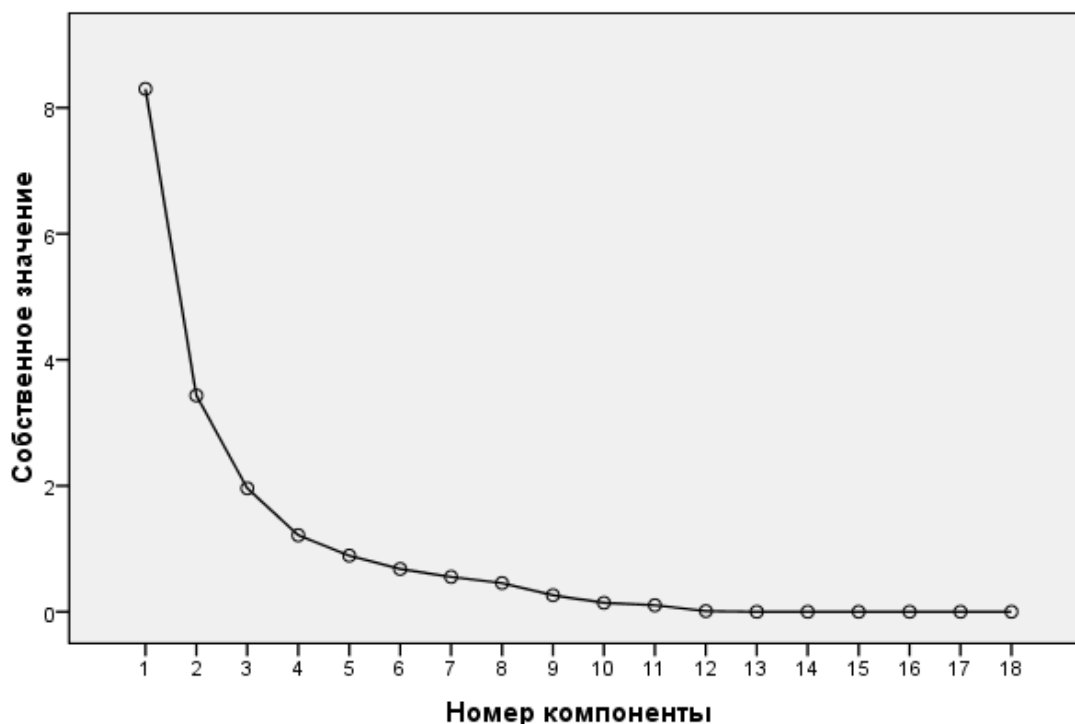


Рис. 18. График «каменистой осыпи»

Интерпретация факторов основывается на факторных нагрузках. Анализируя модель факторов, можно сделать вывод, что высокое относительное значение корреляции – для факторов 1, 2, 3, 4 (табл. 22).

При проведении исследования факторный анализ используется, прежде всего, как метод сжатия данных, т. е. сокращения большого количества переменных. Переменные, которые могут быть использованы для дальнейшего исследования с применением кластерного анализа, сокращаются до некоторого основного набора составных переменных (факторов), которые затем и используются при кластеризации. Основные задачи при проведении факторного анализа – это определение количества факторных нагрузок.

Анализируя модель факторов, можно сделать вывод: относительное значение корреляции для фактора № 1 наблюдается между переменными «Открытость миссии», «Система ценностей», «Отношения между сотрудниками и ру-

ководством», «Новизна оборудования», «Технология предоставления услуг», «Уровень квалификации персонала». Данный фактор можно назвать «Фактор внутреннего маркетинга».

Таблица 22

Факторный анализ результатов опроса потенциальных клиентов
в сфере телекоммуникационных услуг на рынке b2b

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
Собственные значения	8,298	3,432	1,959	1,215
Доля, %	46,102	19,068	10,885	6,749
Коррелирующие переменные	– Открытость миссии. – Система ценностей. – Отношения между сотрудниками и руководством. – Новизна оборудования. – Технология предоставления услуг. – Уровень квалификации персонала	– Имидж у потребителя. – Возможность роста количества оказываемых услуг. – Частота и качество проводимых исследований. – Продвижение услуг	– Организация процесса управления оказанием услуг. – Ценовая политика. – Финансовое состояние фирмы	– Рыночные позиции предприятия. – Имидж предприятия в глазах конкурентов. – Имидж предприятия у СМИ
Условное название фактора	«Фактор внутреннего маркетинга»	«Портфель клиента»	«Финансовая стабильность и ценовая привлекательность»	«Имидж для внешней контактной аудитории»

Фактор № 2 более всего коррелирует с переменными «Имидж у потребителя», «Возможность роста количества оказания услуг», «Частота и качество проводимых исследований», «Продвижение услуг». Поэтому второй фактор можно назвать «Портфель клиента».

Фактор № 3 более всего коррелирует с переменными «Организация процесса управления оказания услуг», «Ценовая политика», «Финансовое состояние фирмы». Этот фактор получает наименование «Финансовая стабильность и ценовая привлекательность».

Фактор № 4 более всего коррелирует с переменными «Рыночные позиции предприятия», «Имидж предприятия в глазах конкурентов», «Имидж предприятия у СМИ». Этот фактор назовем «Имидж для внешней контактной аудитории».

В результате проведенного факторного анализа выяснены основные составляющие, влияющие на конкурентоспособность ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг». Наиболее существенными являются группы факторов: внутренний маркетинг, портфель клиента, финансовая стабильность и ценовая привлекательность, имидж для внешней контактной аудитории. Увеличение внимания к выделенным факторам может оказать существенную помощь при усилении конкурентоспособности предприятия и, как следствие, получение им дополнительной прибыли.

Как показал факторный анализ, наибольшее влияние на управление конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» оказывают два фактора: «Фактор внутреннего маркетинга» и «Портфель клиента», у этих факторов самые высокие значения.

Далее проанализируем внешнюю и внутреннюю среду предприятия, полученные результаты сведем в матрицу SWOT-анализа, который поможет выявить слабые и сильные стороны предприятия, его возможности и угрозы со стороны внешней среды при работе на рынке телекоммуникационных услуг. Оба вида анализа позволят нам получить информацию о факторах, влияющих на успешное развитие предприятия. Анализ был проведен на основе экспертных оценок (приложения Д и Е).

PEST-анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (**P**olitical), экономических (**E**conomic), социальных (**S**ocial) и технологических (**T**echnological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании [9] (табл. 23).

Анализ внешней среды

Фактор	Значи- мость		Сила воздействия		Значимость воздействия			Рейтинг
	текущая	прогноз	текущая	прогноз	текущая	прогноз	сумма	
1. Политико-правовые факторы								
Антимонопольное законодательство (контроль за операторами)	2	3	+30	+20	60	60	120	
Изменения в налоговом законодательстве	2	2	−30	−40	−60	−80	−140	
Отношения между деловыми кругами и правительством	5	4	+30	+30	150	120	270	3
Изменения в законодательстве и нестабиль- ность экономической ситуации в стране	3	3	−20	−30	−60	−90	−150	
Давление со стороны Роспотребнадзора	4	2	−10	−10	−40	−20	−60	
2. Социальные факторы								
Демографическая структура населения	2	3	+40	+40	80	120	200	6
Активность потребителей	4	3	−10	+10	−40	30	−10	
Покупательские привычки	4	4	+40	+30	160	120	280	2
Потребность потребителей к инноваци- онным разработкам	2	3	+10	+11	20	33	53	
Доходы потребителей	4	4	−30	−40	−120	−160	−280	1
Изменение в строе и уровне жизни	1	2	−20	−10	−20	−20	−40	
3. Технологические факторы								
Постоянное совершенствование технологий	3	4	+20	+20	60	80	140	
Развитость инфраструктуры	2	3	+10	+20	20	60	80	
Использование новых технологий	2	3	+10	+10	20	30	50	
Банкротство или сокращение производ- ства поставщика	4	4	−20	−30	−80	−120	−200	5
Защита интеллектуальной собственности	2	1	−40	−40	−80	−40	−120	
4. Экономические факторы								
Благосостояние население	4	3	−30	−40	−120	−120	−240	4

Темпы инфляции и дефляции	2	2	-20	-20	-40	-40	-80	
Инвестиции от инвесторов	4	4	+10	-10	40	-40	0	
Конкурентная среда в отрасли	3	4	-10	-20	-30	-80	-110	
Экономика страны	4	3	-20	-10	-80	-30	-110	
Выход на рынок крупного иностранного предприятия	1	2	-10	-20	-10	-40	-50	

Исходя из анализа внешней среды, нами были выявлены базовые внешние стратегические факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия (табл. 24).

Таблица 24

Готовность предприятия реагировать на стратегические факторы
внешней среды

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка по 5-балльной шкале		Взвешенная оценка	
		текущая	прогнозная	текущая	прогнозная
Возможности					
Покупательские привычки или следование моде	0,25	4	4	1	1
Отношения между деловыми кругами и правительством	0,5	5	4	2,5	2
Демографическая структура населения	0,25	2	3	0,5	0,75
Сумма	1			4	3,75
Угрозы					
Доходы населения	0,4	4	4	1,6	1,6
Благосостояние население	0,2	4	3	0,8	0,6
Банкротство или сокращение производства поставщика	0,4	4	4	1,6	1,6
Сумма	1			4	3,8

Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. По данным анализа выявлены три фактора, которые могут негативно влиять на конкурентоспособность предприятия. Первый и самый большой параметр – доходы предприятия. Параметр оказался в отрицательной зоне, что говорит о неустойчивом финансовом положении предприятия. Вторым фактором, который негативно влияет на предприятие, – это благосостояние населения, на этот фактор предприятие повлиять не может, так как это фактор зависит от ситуации в экономике региона и страны. Третьим отрицательным фактором – банкротство поставщика. Влияние со стороны поставщиков на работу компании очень сильное, и нужно ввести контроль над работой с существующими поставщиками.

Также выявлены факторы, положительно влияющие на конкурентоспособность предприятия:

- отношения в деловых кругах и с правительством. Этот фактор достаточно важен на рынке телекоммуникационных услуг, так как рынок олигополистический и, конечно же, регулируется государством;

- покупательские привычки или следование моде тоже важный фактор для нас, так как компания «ЭР-Телеком Холдинг» старается быть более инновационной в своих услугах, вводит новые услуги, которые являются новыми не только для рынка, но и для страны;

- демографическая структура населения; два последних фактора можно отождествить, так как в г. Кирове развит малый и средний бизнес, который открывают молодые, энергичные люди, желающие работать с инновационными продуктами.

Если на внешнюю среду довольно сложно повлиять, и даже иногда невозможно, то на внутреннюю среду как раз можно и нужно влиять и ее регулировать. Мы поделили табл. 25 на 5 основных пунктов, в которые включены признаки внутренней среды предприятия.

На предприятие отрицательно влияют следующие факторы: качество закупаемого оборудования, процедуры привлечения и отбора кадров, активы. На эти факторы необходимо срочно обратить пристальное внимание, провести мониторинг предприятий-поставщиков и выявить нарушения. В критической ситуации отказаться от услуг этих предприятий. Второй отрицательный фактор связан с подбором кадров. Нужно пересмотреть параметры подбора персонала и улучшить качество обучения контактного персонала.

Положительными факторами являются: ассортимент предоставляемых услуг, отношения между сотрудниками и руководством, управленческая подготовка и опыт высшего руководства. Парадокс в исследовании заключается в том, что отрицательным фактором стал подбор персонала, а положительным – управленческая подготовка высшего состава.

Таблица 25

Анализ внутренней среды предприятия

Признаки	Значимость признака	Объем	Значимость воздействия	Рейтинг
1. Производство				
Внедрение новых разработок	2	+10	20	
Новизна оборудования	4	+10	40	
Возможность роста количества оказываемых услуг	4	+30	120	
Технология предоставления услуг	4	+40	160	
Качество закупаемого оборудования	3	–20	–60	4
2. Маркетинг			0	
Ассортимент предоставляемых услуг	5	+40	200	2
Ценовая политика	4	–10	–40	
Место оказания услуг	2	–10	–20	
Продвижение услуг	4	+40	160	
Конкурентоспособность услуги	4		0	
3. Менеджмент предприятия				
Открытость миссии	3	–10	–30	

Отношения между сотрудниками и руководством	5	+40	200	3
Управленческая подготовка и опыт высшего руководства	5	+40	200	1
Программы обучения персонала	4	+40	160	
Процедуры привлечения и отбора кадров	3	–20	–60	5
4. Финансы				
Активы	5	–10	–50	6
Доходы, прибыль и контроль над прибылью	3	+20	60	
Финансовое состояние предприятия	4	+30	120	
Кредиты и внешние инвестиций	4	+10	40	
5. Организационная культура			0	
Имидж у потребителя	4	+40	160	
Имидж предприятия у СМИ	3	+10	30	
Культура (атмосфера и климат в организации)	4	+40	160	
Система ценностей организации	3	–10	–30	
Тип организационной структуры	4	+40	160	

Из этого следует, что проблема заключается в подборе персонала не топ-состава предприятия, а рабочего состава (менеджеров, специалистов). Ассортимент предоставляемых услуг является одним из основных факторов конкурентоспособности предприятия, который позволяет обходить своих конкурентов в количестве предоставляемых услуг и предлагать своим клиентам более полный комплекс телекоммуникационных услуг (табл. 26).

Таблица 26

Готовность предприятия реагировать
на стратегические факторы внутренней среды

Внутренние стратегические факторы	Вес	Оценка по 5-балльной шкале	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Управленческая подготовка и опыт высшего руководства	0,4	5	2
Ассортимент предоставляемых услуг	0,5	5	2,5
Отношения между сотрудниками и руководством	0,1	4	0,4
Сумма	1		4,9
Слабые стороны			
Качество закупаемого оборудования	0,3	3	0,9
Процедуры привлечения и отбора кадров	0,2	3	0,6
Активы	0,5	5	2,5
Сумма	1		4

Полученные результаты анализа внутренней среды и PEST-анализа сведены в матрицу SWOT-анализа (табл. 27).

SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы) [9].

Таблица 27

SWOT-анализ деятельности предприятия

Возможности	Балл	Угрозы	Балл
Покупательские привычки или следование моде	4	Доходы населения	4
Отношения между деловыми кругами и правительством	5	Благосостояние население	4
Демографическая структура населения	2	Банкротство или снижение производителя-поставщика	4
Сумма	11	Сумма	12

Сильные стороны	Балл	Слабые стороны	Балл
Управленческая подготовка и опыт высшего руководства	5	Качество закупаемого оборудования	3
Ассортимент предоставляемых услуг	5	Процедуры привлечения и отбора кадров	3
Отношения между сотрудниками и руководством	4	Активы	5
Сумма	14	Сумма	11

В результате анализа выявлено, что возможностей у предприятия меньше, чем угроз, предприятие сильно зависит от поставщиков, потребителей и их доходов, эти факторы могут сильно повлиять на деятельность предприятия. Со стороны внутренней среды предприятия сильных факторов больше, чем слабых, что говорит об устойчивом и сильном потенциале компании (табл. 28).

Таблица 28

Обобщающая матрица SWOT-анализа

		Возможности		Угрозы	
		текущая	прогнозная	текущая	прогнозная
		11	11	12	11
Сильные стороны	14	154	154	168	154
Слабые стороны	11	121	121	132	121

Если проанализировать прогнозные оценки SWOT-анализа, то возможности и угрозы уравнились, так же как и слабые и сильные стороны, это подтверждает, что хотя компания и является лидером рынка, но расслабляться не приходится (табл. 29).

**Анализ внутренних конкурентных преимуществ предприятий
на рынке телекоммуникационных услуг в г. Киров в сфере b2b**

Показатели	ОАО Ростелеком	ЗАО «ЭР-Телеком»	ОАО «МТС»	ИНСИС
География	Федеральная	Федеральная	Федеральная	Локальная
Технология	FTTX, FTTB	FTTB	FTTB	Радиоканал, для гос-структур проведение по технологии FTTB
Менеджмент	Средний	Высокий	Высокий	Низкий
Доля рынка 2013 г.	31	44	22	3
Эксклюзивность рекламы	В основном PR	Глобальные маркетинговые продвижения во всем Холдинге	Рекламы практически нет	Минимальная, работает в основном на получение госконтракта и его сопровождение
Эксклюзивность услуг	Предлагает свои услуги не только по г. Кирову, но и по всей области, также большая распространенность сети по городу	Нет	Помимо г. Кирова, сети есть в крупных городах области (г. Слободской, г. Кирово-Чепецк)	Есть возможность подключать удаленные районы, применяя технологию радиоканала
Эффективность работ отдела обслуживания	Минимальное, основан отдел по vip-клиентам (в основном, бюджетные организации)	Создана специальная программа по обслуживанию, введен жизненный цикл клиента	Низкое	—
ОПФ	ОАО	ЗАО	ОАО	ООО
Концентрация рынка	Высококонцентрированный			

Конкурентное преимущество – это те характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами. Относительное преимущество конкурента обуславливается разными факторами.

Внутреннее конкурентное преимущество основано на превосходстве (лидерстве) предприятия в издержках производства и управления.

Внутреннее преимущество обеспечивает большую рентабельность, устойчивость предприятия к снижению цены товара и поэтому представляет ценность для производителя. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, – это стратегия доминирования по издержкам. Она базируется главным образом на ноу-хау в сфере производства и управления.

Для того чтобы понять, какие внутренние факторы являются драйверами и, наоборот, какие западают у компании «ЭР-Телеком Холдинг», провели исследование с использованием экспертного опроса специалистов (табл. 30).

Таблица 30

**Внутренние факторы конкуренции телекоммуникационного рынка
в городе Кирове**

Внутренние факторы	Дом.гу Бизнес	Ростелеком	МТС	ИНСИС
Цена за телекоммуникационные услуги юридическим лицам	6	5	6	6
Технология подключения	7	4	7	5
Скорость подключения клиентам	6	5	7	5
Работа менеджера по продажам (отдел по продажам корпоративным клиентам)	6	4	6	5
Техническая поддержка существующих клиентов	5	4	5	4
Клиентский сервис	7	4	6	4

На основе данных табл. 30 построена лепестковая диаграмма (см. рис. 19).

На Кировском рынке 3 крупные компании. Как МТС, так и Ростелеком предоставляют услуги по ШПД. По результатам экспертного опроса видно, что у ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» страдает скорость подключения (у МТС – 7 баллов, у «ЭР-Телеком Холдинг» – 6 баллов). Поэтому необходимо провести работу с технической службой с целью разобраться, с чем связаны проблемы с подключением клиентов и как достичь лучшего результата в подключении корпоративных клиентов.

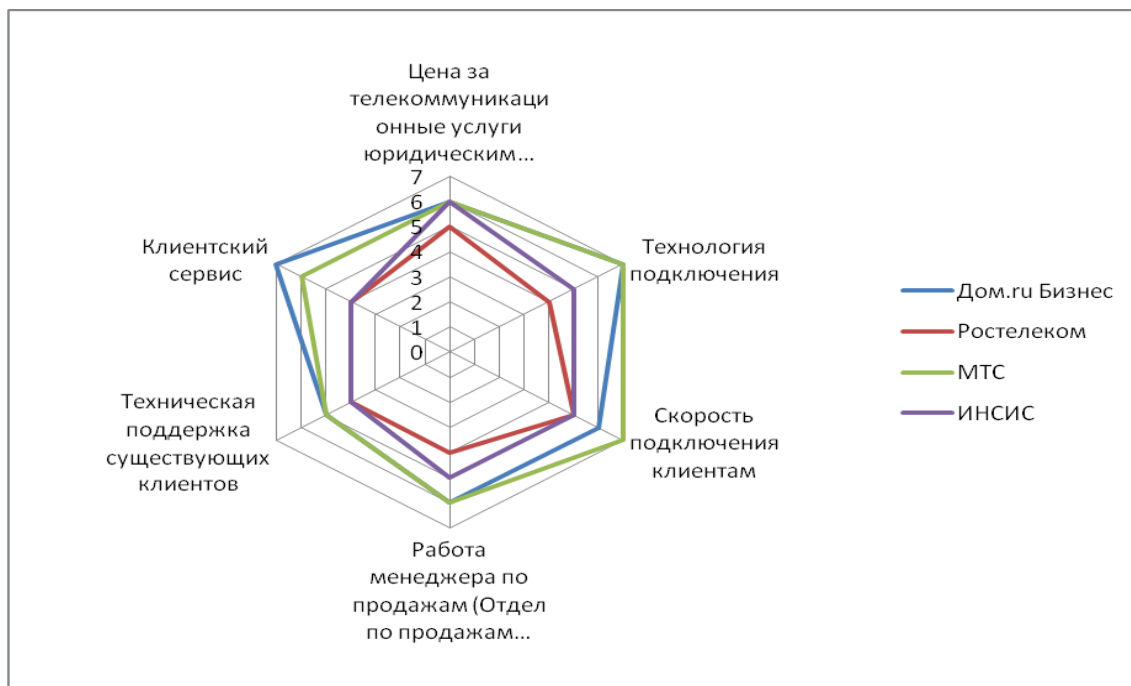


Рис. 19. Внутренние конкурентные факторы на рынке телекоммуникационных услуг в г. Кирове

Также на основании опроса видно, что лидера на рынке нет, ни одно из предприятий не получило максимальной оценки (баллы варьируют от 4 до 7, максимальная оценка – 7). Вывод напрашивается один: в 2016 г. нужно достичь лидирующих позиций на рынке за счет ввода новых продуктов, улучшения клиентского сервиса, увеличения скорости подключения.

При оценке конкурентных преимуществ важно оценить не только внутренние конкурентные преимущества, но и внешние, только тогда предприятие станет конкурентоспособным, когда преимущества есть и внутренние и внешние.

Конкурентное преимущество является «внешним», если оно основано на отличительных качествах услуги, которые образуют ценность для покупателя с точки зрения уровня качества, дизайна, особых характеристик и т. п. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, – это стратегия дифференциации продукта. Она базируется на ноу-хау в сфере маркетинга, превосходстве предприятия в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, не удовлетворенных существующими товарами и услугами (табл. 31).

Таблица 31

Внешние конкурентные преимущества на рынке телекоммуникационных услуг

Конкурентные преимущества	Балл*
Уровень конкурентоспособности отрасли	1
Введение инновационных продуктов (услуг)	2
Национальная система стандартизации и сертификации	4
Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии	3
Налоговые ставки в стране и городе Кирове	5
Процентные ставки в стране и городе Кирове	6

* Баллы выставались от 1 (max.) до 6 (min).

Внешние конкурентные преимущества влияют на предприятия в целом. Если, например, внутренние конкурентные преимущества могут повлиять на один из процессов деятельности предприятия, то внешние конкурентные преимущества влияют на деятельность предприятия в целом, поэтому так важна их оценка. И при оценке внешних факторов важно понимать не только то, что данные факторы присутствуют, но и вырабатывать программу удержания их в конкурентной борьбе. Соответственно, если явных конкурентных преимуществ нет во внешней среде, то предприятие становится уязвимым со стороны конкурентов и потребителей. Тип рынка телекоммуникационных услуг олигополистический, в связи с этим вход в данную отрасль сложен. Это является конкурентным преимуществом предприятий, которые уже работают на данном рынке, но также этот фактор является отрицательным для тех предприятий, кото-

рые бы захотели выйти на этот рынок. Такие предприятия должны иметь огромные преимущества: большие инвестиции, новые технологии (менее затратные и менее инвестируемые), структурные, управленческие, технические факторы.

Анализ точек роста и точек западения конкурентоспособности (ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»)

Цель проведения анализа заключается в анализе точек роста и точек западения конкурентоспособности ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг». Анализ был проведен на основе опроса экспертной группы. Результаты были сведены в одну таблицу, и был рассчитан средний балл каждой переменной. Идеальная точка – 7 баллов (рис. 20).



Рис. 20. Рыночная ситуация на рынке телекоммуникационных услуг в г. Кирове в секторе b2b

При анализе средних значений данных опроса экспертов получились следующие результаты.

У компании «Ростелеком» оказалось два высоких показателя, «Финансовое состояние» – 6,4 б. и «Место оказания услуг» – 5,7 б. Самые минимальные баллы набрали показатели «Новизна оборудования» – 3,7 б. и «Отношение между сотрудниками и руководством» – 3,7 б. В этом случае нужно обратить при-

стальное внимание на смену оборудования и проблем у руководства компании не должно быть, так как финансовое состояние у них хорошее.

Компания «МТС» набрала наивысший балл по показателям «Новизна оборудования» – 5,85 б. и «Ценовая политика» – 5,8 б. (немного уступая компании Дом.ru Бизнес). Также заметим, что у данной компании нет очень низких показателей, как у компании «Ростелеком». Это говорит о том, что «МТС» по всем параметрам держится на одном уровне, нет сильных западений по показателям и нет сильных превосходств перед другими компаниями, что говорит о слаженности работы в компании.

Компания «Дом.ru Бизнес» набрала наивысшие точки в таких показателях, как «Технология предоставления услуг» 6,3 б., «Продвижение услуг» – 6,3 б., наименьшие: «Место оказания услуг» – 4,35 б., «Финансовое состояние» – 5,08 б. Компании следует обратить внимание на офисы, где она предоставляет услуги, возможно, было выбрано неправильное место, где сейчас находятся отдел продаж и отдел обслуживания, и по возможности сменить это место.

Если рассматривать диаграммы в целом, то нельзя сказать, что какая-то компания западает по всем параметрам и также нельзя сказать, что какая-то компания является лидером среди других. Это еще раз подтверждает результаты предыдущих исследований: рынок очень высококонцентрированный, все компании стремятся к лучшему, и на данный момент на рынке нет явного лидера и нет аутсайдера.

3.3. Совершенствование управлением конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»

Для разработки мероприятий по улучшению управления конкурентоспособностью предприятия необходимо обобщить все вышеприведенные результаты исследований. Основными силами внешней среды конкурентоспособности являются покупатели и поставщики. Факторы внутренней среды: внутренний

маркетинг – это персонал, новизна оборудования, скорость подключения, портфель клиента, имидж потребителя, ассортимент услуг, продвижение услуг.

Чтобы улучшить управление конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг», предлагаются следующие мероприятия.

1. По анализу точек роста и западения конкурентоспособности предприятия выявлена точка западения «Место оказания услуг». Предлагаем организовать совместную точку продаж с Дом.ру в ТЦ «Простор» (ООО «Вега») (табл. 32).

Таблица 32

Анализ организации розничных продаж «ЭР-Телеком Холдинг»

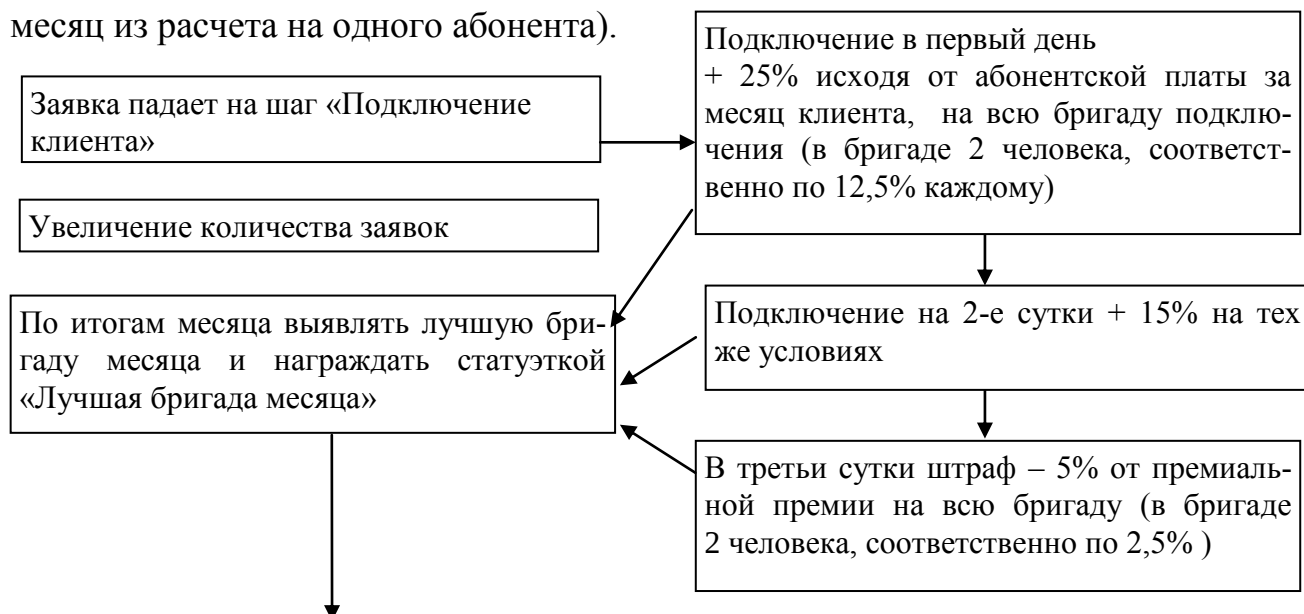
Действия	«+»	«-»	Расчеты
Выбираем ЦП в ТЦ «Простор», Щорса, 95.	Рост прибыли компании.	Сложность в обучении	Затраты на изготовление стойки – 25 000 руб.
Большой просторный ЦП, где можем установить небольшую демозону для юридических лиц	Нет затрат на наём персонала. Стоимость договора аренды не-	специалистов ЦП	Затраты на арендную плату – 10 000 руб. в месяц, в год – 100 000 руб.
В демозоне установить оборудование для показа услуг: телефония, Интернет, облачная АТС. Осуществлять только продажи без дальнейшего обслуживания	большая, так как основная часть оплачивается из бюджета ЦП физ. лиц. Увеличиваем охват продаж через розничные продажи		Затраты на заработную плату (40% от абонентской платы) – 180 000 руб. в год. Средняя стоимость услуги – 2 500 руб. План продаж на год – 450 000 руб. Прибыль: 450 000 – 25 000 – 100 000 – 180 000 = 145 000 руб. $\Xi = 145\,000 / 305\,000 = 0,47$

2. Ввести мотивацию для сотрудников (технического персонала). На сегодняшний день идет сильное западение в скорости подключения юридических лиц. Предлагаем ввести мотивацию для сотрудников, которые производят подключение юридических лиц (см. рис. 21).

3. Вывод сетей в отдаленные районы г. Кирова.

При анализе внутренних факторов конкурентоспособности ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» было выявлено, что конкуренты предлагают свои услуги не только в г. Кирове, но и по Кировской области, что позволяет им увеличивать свою долю на рынке. Раз политика компании «ЭР-Телеком» не позволяет работать по области, предлагаем следующие мероприятия (см. табл. 33).

4. Разработать программу мотивации для существующих клиентов для их удержания (лояльность) и увеличения АРПУ (показатель средней выручки за месяц из расчета на одного абонента).



Расчеты	Преимущества	Недостатки
Средняя абонентская плата – 2500 руб. Средний процент, дополнительная мотивация 20% , – 500 руб. Количество подключений в год – 2 380 шт. (увеличим за счет нашего мероприятия на 17,5%), будет 2 800 шт. Получается, за год увеличили количество подключенных услуг на 420 шт. Затраты на дополнительную мотивацию в год – 210 000 руб. Выручка – $420 \times 2500 = 1\,050\,000$ руб. Прибыль – $1\,050\,000 - 210\,000 = 840\,000$ руб.	– увеличение скорости подключения корпоративных клиентов; – улучшение качества обслуживания клиента; – дополнительная мотивация к заработной плате сотрудников; – уменьшится негатив на первом этапе сотрудничества; – увеличится прибыль компании	Может пострадать подключение соho-сегмента, для сотрудников выгоднее подключать клиентов с высоким АРПУ

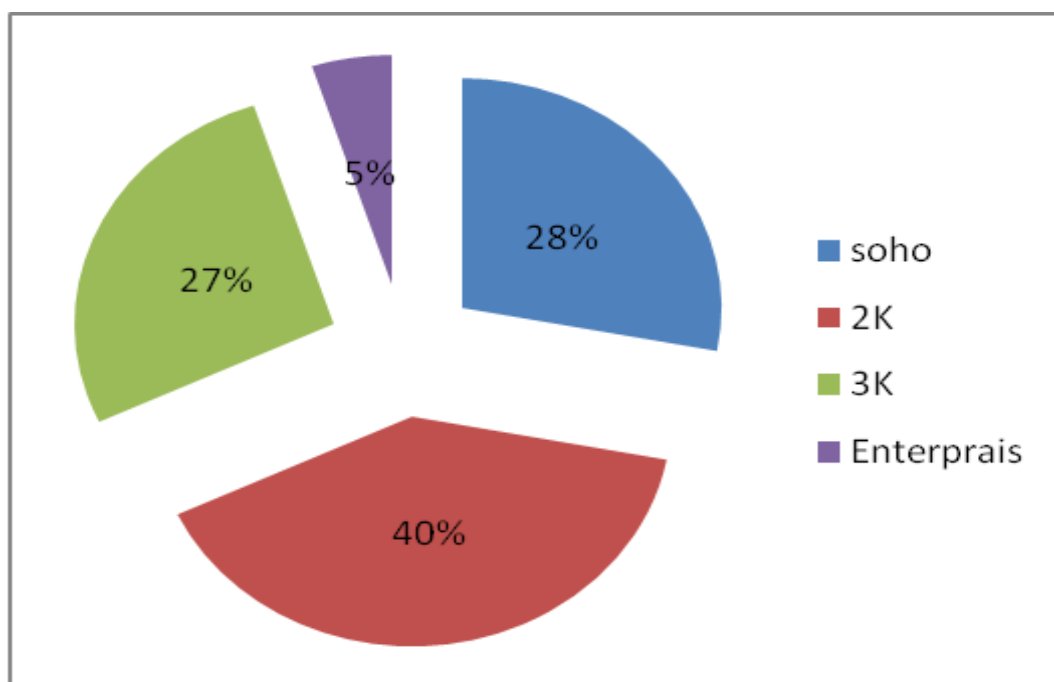
Рис. 21. Мотивация сотрудников технической службы

Повышение конкурентоспособности ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»
за счет увеличения зоны «городская универсальная телекоммуникационная
сеть» (далее – ГУТС)

Условие	Решение
Определение новых сегментов: Ганино, Садаковский	Прямые продажи: – обучение менеджеров входящих продаж и прямых продаж, цель отработки – возражения по стоимости подключения; – мотивирование менеджеров на работу в новых районах (например, лучшему сотруднику месяца – оплата бензина за месяц)
Количество целевой аудитории	Ганино – большая психиатрическая больница и 40 юридических лиц. Садаковский – 45 юридических лиц
Затраты на построение сетей	п. Ганино – 890 000 руб. (построение оптоволокну); п. Садаковский – 502 000 руб. (построение оптоволокну)
Средняя абонентская плата за услугу	2500 руб.
Расчет выручки, исходя из средней стоимости за 1 услугу и количество существующих юридических лиц в каждом поселке	Ганино: $41 \times 2500 = 102\,500$ руб. (в месяц), в год – 1 230 000 руб. Садаковский: $45 \times 2500 = 112\,500$ руб. (в месяц), в год – 1 350 000 руб.
Затраты на продвижение услуг	150 000 руб. в год. Чтобы рассчитать прибыль, поделим эту сумму на 2 части: 75 000 руб. МК: реклама, на билбордах; размещение рекламной информации в бизнес-газете; точечный директ-мейл
Заработная плата менеджеров по продажам	Заработная плата составляет 40% от суммы абонентской платы за месяц, выплачивается единожды. В отделе 7 менеджеров: Ганино: 102 500 руб. рассчитаем: $102\,500 - 40\% = 41\,000$ руб. Садаковский: 112 500 руб. рассчитаем: $112\,500 - 40\% = 45\,000$ руб.
Прибыль	Ганино: $1\,230\,000 - 890\,000 - 75\,000 - 41\,000 = 224\,000$ руб. Садаковский: $1\,350\,000 - 502\,000 - 75\,000 - 45\,000 = 728\,000$ руб.
Расчет эффективности мероприятия	Ганино: $\mathcal{E} = 224\,000 / 1\,006\,000 = 0,22$ Садаковский: $\mathcal{E} = 728\,000 / 622\,000 = 1,17$

Доля рынка ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» на рынке телекоммуникационных услуг в г. Кирове – одна из самых больших, соответственно, клиентская база корпоративных клиентов тоже большая, все корпоративные клиенты в компании поделены на сегменты. С целью повышения сервиса в компании реализован проект «Персонализированный менеджер». Проект действует в компании с сентября, и виден хороший результат. Суть проекта заключается в том, что любому клиенту из любого сегмента присваивается персональный менеджер, менеджер закрепляется сразу, как только услуга подключена к клиенту. Функции персонального менеджера: индивидуальный подход к каждому клиенту; осуществление допродаж; решение любых возникших у клиента проблем.

В работе предлагаем реализовать мероприятие «Подарки любимым клиентам».



SOHO – абонентская база до 3500 руб.

2K – абонентская плата до 10 000 руб.

3K – абонентская плата от 10 000 до 20 000 руб.

Enterprais – свыше 20 000 руб.

Рис. 22. Разделение клиентской базы ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» в сегменте b2b

Вся клиентская база на рынке b2b в ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» поделена на четыре сегмента (рис. 22), один из которых явно отличается от других своим объемом – это сегмент 2К. В этот сегмент включены клиенты, у которых абонентская плата до 10 000 руб. Следующий сегмент – 3К, у которых абонентская плата от 10 000 руб. до 20 000 руб. Наша задача – за счет предлагаемых мероприятий перевести лояльных клиентов из сегмента 2К в 3К (табл. 34).

Таблица 34

Анализ условий введения мероприятий
по разработке мотивации для существующих клиентов

Условие	Преимущества	Недостатки	Расчеты
Клиенты, которые находятся в сегменте 2К и которые, работают с нашей компанией 1 год, получают подарок «+1». Клиенту прибавляется 1 Мбит/с скорости доступа в Интернет, к той, которой он пользовался год. Например, у клиента скорость доступа в Интернет 2 Мбит/с, то по прошествии года будет 3 Мбит/с. И так на протяжении 3 лет. Проект будет называться «Подарки дорогим клиентам»	– Уменьшение оттока клиентов. – Лояльность к клиенту. – Возможность осуществить допродажи других услуг	Теряется ценность услуги Интернет	Плановый показатель по оттоку 2,4% в год, отток в месяц не должен превышать 0,2% от выручки. Выручка за месяц (абонентская плата + продажи в этом месяце). Расчет оттока за 2012 г. $19\,536\,000 - 2,4\% = 468\,864$ руб. – предполагаемая сумма оттока за 1 год. С ведением этого проекта можно уменьшить отток на 30%: $468\,864 - 30\% = 140\,659,2$ руб. Прибыль компании составит 140 659,2 руб. в год

Реализация этих мероприятий позволит компании «ЭР-Телеком» повысить свою конкурентоспособность и улучшить управление ею. Два предложенных мероприятия имеют минимальные затраты и увеличивают прибыль компании. Оставшиеся два мероприятия более затратны, но за счет них компания

может увеличить свою долю на рынке телекоммуникационных услуг в г. Кирове, что тоже влияет на конкурентоспособность самого предприятия (табл. 35).

Таблица 35

Основные финансовые показатели деятельности предприятия

Показатели	2013 г.	2014 г.	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	19 536	20 893	107
Себестоимость продаж, тыс. руб.	21 853	18 900	86,4
Валовая прибыль, тыс. руб.	–2 317	1993	–
Рентабельность (убыточность) оказания услуг, %	–10,6	10,5	21,1

Эффективность деятельности предприятия увеличилась, этот скачок обусловлен с тем, что компания «ЭР-Телеком» вышла на рынок b2b под новым названием (Дом.ru Бизнес), добавила каналы продаж (появился отдел входящих продаж и федеральные продажи), в филиале появился менеджер по маркетингу b2b, в Холдинге появилось целое направление маркетинга b2b, увеличился бюджет на маркетинговые коммуникации (табл. 36).

Таблица 36

Сводные данные по четырем мероприятиям
по повышению конкурентоспособности ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»

Показатели	Место оказания услуг	Мотивация сотрудников	Новые зоны в ГУТС	Мотивация клиентов	Итого по проектам
Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	450	1 050	2 580	1406,592	4220,659
Себестоимость продаж, тыс. руб.	305	210	1 628	28,3	2171,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	145	840	952	1406,592	2049,34
Рентабельность оказания услуг, %	47,54	400	58,47 Ганино – 22, Садаковский – 117	–	96,38

Оценим предложенные мероприятия по основным финансовым показателям (табл. 37).

Таблица 37

Основные финансовые показатели после проведения мероприятий

Показатели	2014 г.	Прогноз на 2016 г.	Проект	2016 г. с учетом проекта
Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	20 893	25 563	4220,659	29783,659
Себестоимость продаж, тыс. руб.	18 900	15 745	2 171,3	17916,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	1993	9818	2 049,34	11867,36
Рентабельность оказания услуг, %	10,5	62,36	94,38	66,24

Проведенные мероприятия положительно отразятся на финансовых показателях предприятия ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг», что приведет к росту прибыли только за один год на 2 049 340 руб. В третьей главе мы описали этапы управления конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг». Проанализировали внутреннюю и внешнюю среду ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг», построили матрицу SWOT-анализа, на основании которой можно сказать, что статус лидера компании ЭР-Телеком в секторе b2b достаточно неустойчив, в любой момент может поменяться. На основании проведенных исследования разработан план мероприятий, который позволит повысить конкурентоспособность ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» и увеличить прибыль.

Заключение

В данной работе изучены известные на сегодняшний день в экономической литературе подходы к определению сущности конкурентоспособности предприятия, а также проанализированы существующие методики оценки конкурентоспособности. В результате выбраны методики, наиболее соответствующие оценке конкурентоспособности телекоммуникационной компании. На основе анализа существующих подходов сформулировано понятие «конкурентоспособность предприятия» – это конкуренция между предприятиями одной или нескольких отраслей с целью увеличения своей рыночной доли, привлечения и удержания клиентов за счет развития внутренних факторов и постоянной работы и контроля за окружением предприятия.

Телекоммуникационная отрасль современная, инновационная, новая. Возникновение и формирование отрасли телекоммуникаций явилось результатом активной научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности международных компаний, представивших на рынок совершенно новые услуги – сотовая, спутниковая, широкополосная связь и Интернет. На основании аналитических отчетов можно сказать, что телекоммуникационная отрасль снижает темпы роста по сравнению с предыдущими годами. Как показал анализ, в целом по России идет стагнация рынка фиксированной связи, постепенно доля рынка фиксированной связи уходит в сотовую связь. Это обусловлено рядом причин:

- перенасыщение рынка, снижение спроса на услугу среди новых клиентов;
- усиление конкуренции с альтернативными операторами в сегменте корпоративных клиентов и новостроек в крупных городах;
- замещение услуг фиксированной связи на мобильную (телефония, wi-fi), даже на рынке b2b;
- сокращение доли рынка из-за падения цен на междугородную и международную связь. Это тоже связано с замещением на мобильное сообщение;
- концентрация основных игроков рынка в крупных городах;

- снижение стоимости доступа к услуге и стоимости трафика, цены на скорость падают;
- развитие беспроводных технологий доступа в Интернет.

Маркетинговый анализ деятельности предприятий на рынке телекоммуникационных услуг в Кировской области состоял из 4 этапов.

1. Оценка уровня конкуренции, основанная на расчетах динамики темпов рынка, показателей интенсивности конкуренции: на сегодняшний день рынок находится на стадии зрелости, в дальнейшем темпы роста будут замедляться.

2. Построение конкурентной карты телекоммуникационного рынка города Кирова: лидер рынка в секторе b2b – компания «ЭР-Телеком».

3. Уровень концентрации: рынок – олигополистический.

4. Методика оценки влияния 5 сил Портера: в отрасли высокое конкурентное давление со стороны внутриотраслевой конкуренции и давление поставщиков.

На кировском рынке три провайдера, которые предоставляют телекоммуникационные услуги в сфере b2b, важно заметить, что все эти компании являются также и федеральными, предоставляющими услуги для секторов b2c, b2b, b2g. Единственным отличием является то, что два других провайдера предоставляют еще и услуги сотовой связи. Но на рынок телекоммуникационных услуг в секторе b2b данный факт мало влияет.

Исследование процесса управления конкурентоспособностью телекоммуникационной компании осуществлялось на основе экспертного опроса специалистов; были проведены исследования: внутренней и внешней среды, конкурентных преимуществ.

Процесс оптимизации управления конкурентоспособностью предприятия заключается в применении комплексной оценки конкурентоспособности предприятия с учетом специфики отрасли телекоммуникационных услуг, разработке конкретных мер повышения конкурентоспособности предприятия и определении экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий.

Таким образом, проведенное в работе исследование выявило сильные и слабые стороны предприятия. Учет этих недостатков и оптимизация управления конкурентоспособностью позволит предприятию усилить свою рыночную позицию и повысить экономическую эффективность деятельности и его конкурентоспособность.

В работе предложен ряд мероприятий по улучшению конкурентной позиции предприятия. Реализация этих мероприятий позволит компании «ЭР-Телеком» повысить свою конкурентоспособность и улучшить управление ею. Часть предложенных мероприятий имеет минимальные затраты и позволяет увеличить прибыль компании. Остальные мероприятия более затратны, но за счет них компания сможет увеличить свою долю на рынке телекоммуникационных услуг в г. Кирове, что тоже влияет на конкурентоспособность самого предприятия.

Библиографический список

1. Белоусова Т. С., Журавлева Г. В., Завалина А. Н., Зырин В. А., Катюхина М. А., Кудрявцева Р. М., Куртеева Л. А., Матюхин А. В., Суслова Т. Н. Кировская область в цифрах: краткий стат. сб. – Киров: Территориальный орган Федеральной службы гос. статистики по Кировской обл., 2013. – 80 с.
2. Березина Е. А. Использование кластерного анализа в процессе сегментирования потребителей территорий // Россия и Европа: связь культуры и экономики: материалы X междунар. науч.-практ. конф. – Прага, 2014. – С. 273–275.
3. Березина Е. А. Маркетинговые исследования факторов конкурентоспособности регионов // Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов: материалы Всерос. заочной науч.-практ. конф. – Киров, 2014. – С. 47–50.
4. Библиотека московского института экономики, менеджмента и права [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.e-college.ru> (дата просмотра 24.01.14)
5. Блинов А. О., Захаров В. Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4.
6. Бурцева Т. А., Маракулина И. В. Управление маркетингом: учеб. пособие. – Киров: Вятская ГСХА, 2011. – 223 с.
7. Бурцева Т. А. Маркетинговые исследования: практикум. – Киров: Вятская ГСХА, 2012. – 242 с.
8. Бюти Россия [Электронный ресурс]: Тенденции и прогнозы телекоммуникационного рынка. 2012 г. – URL: <http://www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=19426> (26.12.13 г.)
9. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2.
10. Ведомость торговой промышленной палаты России: Рынок телекоммуникационных услуг 2012 г.: – URL: http://www.tpp-inform.ru/economy_business (01.12.13 г.)

11. Википедия [Электронный ресурс]: Определение PEST-анализа и SWOT-анализа. – URL: <http://www.itlip.ru/content/09/8/13/izmeneniya-na-rynke-shpd-intrenet-v-pervoy-pолоvine-2013-goda.html>
12. Грибов В., Грузинов В. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] / Центр креативных технологий. – URL: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0041/>
13. Григорьева М. История конкурентных противостояний [Электронный ресурс] <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a22.htm> [энциклопедия маркетолога]
14. Данилов И. П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресссервис, 1997.
15. Дементьева А. В. Конкурентоспособность международных компаний // Маркетинг. – 2000. – № 3.
16. Денисова А. Л., Улянин Т. М. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия [Электронный ресурс]. – Тамбов: Изд-во Тамбов. техн. ун-та, 2006. – 120 с. – URL: <http://www.tstu.ru/education/elib/pdf/2006/ulyahin.pdf>
17. Емельянов С. В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века. – М.: Экономика, 2001.
18. Журавлёва А., Слободкин В. С. Рынок телекоммуникационных услуг России: оценка и перспективы развития // Аваль. 2006. Июль – сентябрь. С. 37–41.
19. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие. – М.: ИнфраМ, 2001.
20. Захаров А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. – 2004. – № 1–2.
21. Зулькарнаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4.

22. Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2008.
23. Катаева Н. Н. Анализ внешних факторов и условий деятельности предприятия // Nauka-Rastudent.ru. – 2015. – № 8. – С. 19.
24. Катаева Н. Н. Выявление приоритетных направлений маркетинговых исследований для предприятия // Nauka-Rastudent.ru. – 2015. – № 1(13). – С. 55.
25. Кирилловых Е. О., Катаева Н. Н. Особенности развития российского рынка телекоммуникационных услуг // Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование: материалы VI Междунар. студенческой науч.-практ. конф. – Н. Новгород, 2016. – С. 349–351.
26. Кодекси. Ком: Словарь [Электронный ресурс]. Что такое телекоммуникационная услуга. – URL: http://kodeksy.com.ua/ka/dictionary/t/telekommunikatsionnaya_usluga.htm (12.12.13 г.)
27. Константинова И. В. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4.
28. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-6/06.shtml> (дата просмотра 14.10.13)
29. Круг Э. А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия: позиция разных авторов // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2008. № 10. С. 95–100. Цит. в РИНЦ.
30. Лекция [Электронный ресурс] Конвергенция компьютерных и телекоммуникационных сетей. – URL: <http://rt-sit.narod.ru/lections/11/11.html>
31. Мазилкина Е. И., Паничкина Т. Г. Управление конкурентоспособностью. – М.: ОмегаЛ, 2007.
32. Майкл Мескон. Основы менеджмента. Глоссарий к книге. – М., 2007.
33. Макарова В. В., Горбачев В. Л., Желтоносова В. М., Колотова Ю. О. Новая экономика: Интеграция рынков финансовых и инфокоммуникационных

услуг: учеб. – М.: Academia, 2009. – 224 с. Гл. 1.3. Государственное регулирование телекоммуникаций.

34. Маракулин М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4.

35. Маракулина И. В. Рабочая тетрадь по дисциплине «Управление маркетингом (продвинутый уровень)» для магистров. – Киров: ФГБОУ ВПО Вятская ГСХА, 2012. – 96 с.

36. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: АльфаПресс, 2004.

37. Национальный экономический словарь [Электронный ресурс] Понятие конкурентности: // http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/7782

38. Никонова Н. В., Фокина О. В. Методология маркетингового анализа // Аграрная наука Евро-Северо-Востока. – 2012. – № 1. – С. 68–71.

39. Новикова Н. Г. Методологические проблемы управления конкурентоспособностью организации, маркетинговый подход // Известия ИГЭФ. – Иркутск, 2012. – № 2(82).

40. Попков В. П., Фокина А. В., Сусллова О. В. Комплексная оценка влияния организационной культуры на конкурентоспособность совместных предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 6-2(59-2). – С. 944–946.

41. РБК – весь мир [Электронный ресурс]: Российский рынок телекоммуникаций в 2014–2018 гг. замедлит темпы роста. – URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/20131217183428.shtml> (дата просмотра 26.12.13 г.)

42. Рубин Ю. В., Шустов В. В. Конкуренция: реалии и перспективы. – М.: Знание, 1990.

43. Сайт Правительства Кировской области [Электронный ресурс]: паспорт Кировской области. – URL: <http://www.kirovreg.ru/passport/#sel>

44. Сайт Роскомнадзора [Электронный ресурс]. – URL: <http://43.rkn.gov.ru/>

45. Сайт телекоммуникационной компании ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ertelecom.ru/> (15.11.13 г.)
46. Сайт телекоммуникационной компании ОАО «МТС» [Электронный ресурс]. – URL: <http://mts.ru/> (15.11.13 г.)
47. Сайт телекоммуникационной компании ОАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. – URL: <http://rt.ru/> (15.11.13 г.)
48. Скареедина А. Н., Катаева Н. Н. Анализ конкурентных сил для торгового предприятия по методике М. Портера // Общество, наука, инновации (НПК-2016) [Электронный ресурс]: Всерос. ежегод. науч.-практ. конф.: сб. статей, 18–29 апреля 2016 г. / Вят. гос. ун-т. – Киров, 2016. – С. 4068–4074.
49. Сысолятин А. В. Логистические аспекты формирования конкурентных преимуществ // Наука, техника и образование. – 2015. – № 4(10). – С. 141–142.
50. Сысолятин А. В. Стратегии маркетинга инноваций // Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 4(34). – С. 83–85.
51. Сысолятин А. В., Катаева Н. Н. Оценка конкурентоспособности торговых предприятий на рынке строительных материалов г. Кирова // Общество, наука, инновации (НПК-2016) [Электронный ресурс]: Всерос. ежегод. науч.-практ. конф.: сб. статей, 18–29 апреля 2016 г. / Вят. гос. ун-т. – Киров, 2016. – С. 4117–4121.
52. Телеком сайт [Электронный ресурс]: Итоги исследования телекоммуникационного рынка b2c, b2b, b2g. – URL: <http://www.telecomsite.ru/news/publications/781/> (дата просмотра 04.01.14 г.)
53. Фасхиев Х. А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности грузовых автомобилей // Методы менеджмента качества. – 2001. – № 3.
54. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление: учеб. – М.: ИнфраМ, 2000.
55. Фокина О. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: практикум: учеб. пособие // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – № 9. – С. 87–88.

56. Фокина О. В. Маркетинговое позиционирование предприятия сферы услуг // European Social Science Journal. – 2011. – № 9(12). – С. 401–404.

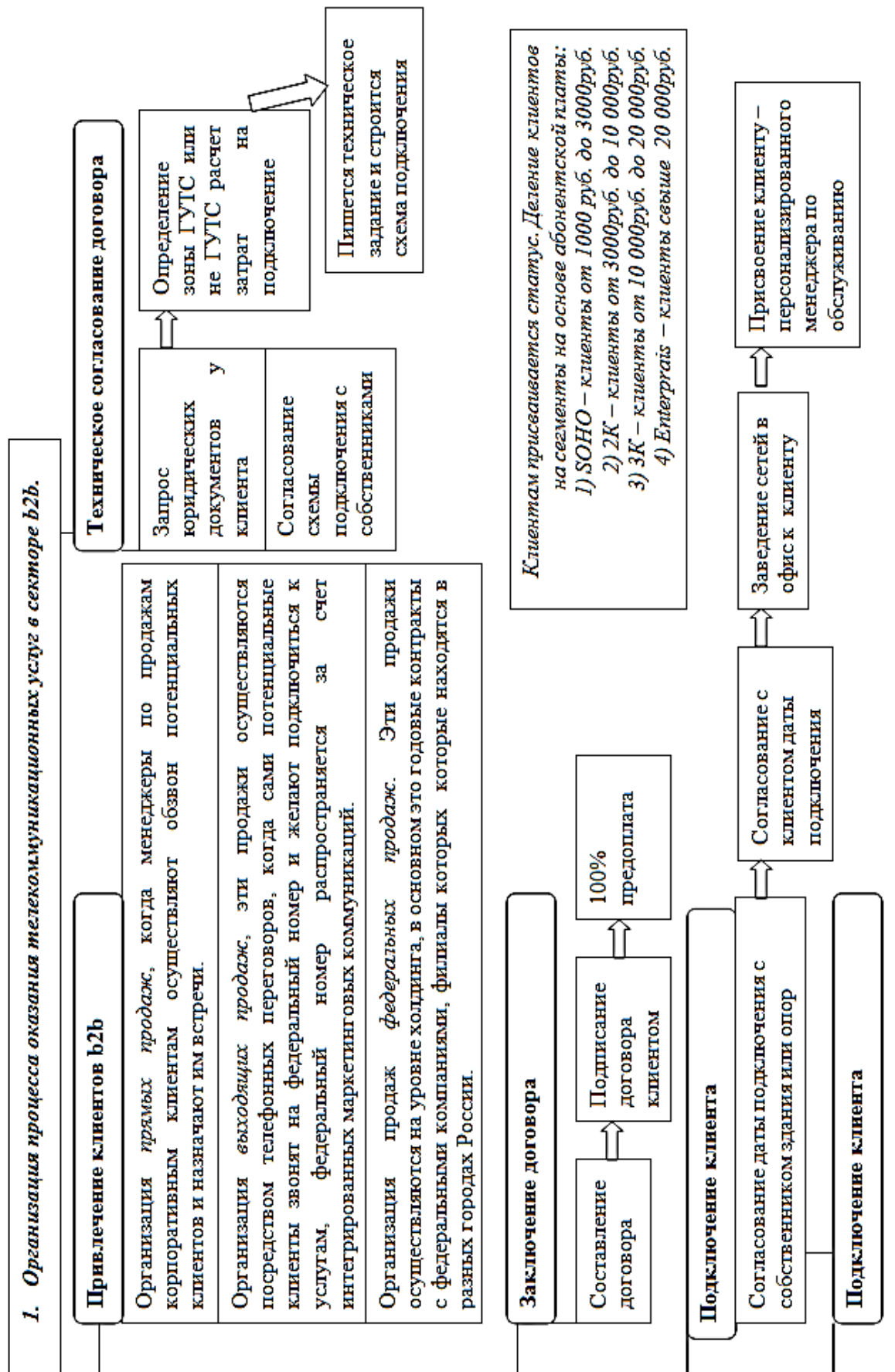
57. Фокина О. В., Климов О. В. Методологические основы информационного обеспечения как инструмента управления конкурентоспособностью // Общество, наука, инновации (НПК-2015) [Электронный ресурс]: Всерос. ежегод. науч.-практ. конф.: сб. материалов: Общеуниверситетская секция, БФ, ХФ, ФСА, ФАМ, ЭТФ, ФАВТ, ФПМТ, ФЭМ, ФГСН, ЮФ. – Киров: ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет», 2015. – С. 2139–2142.

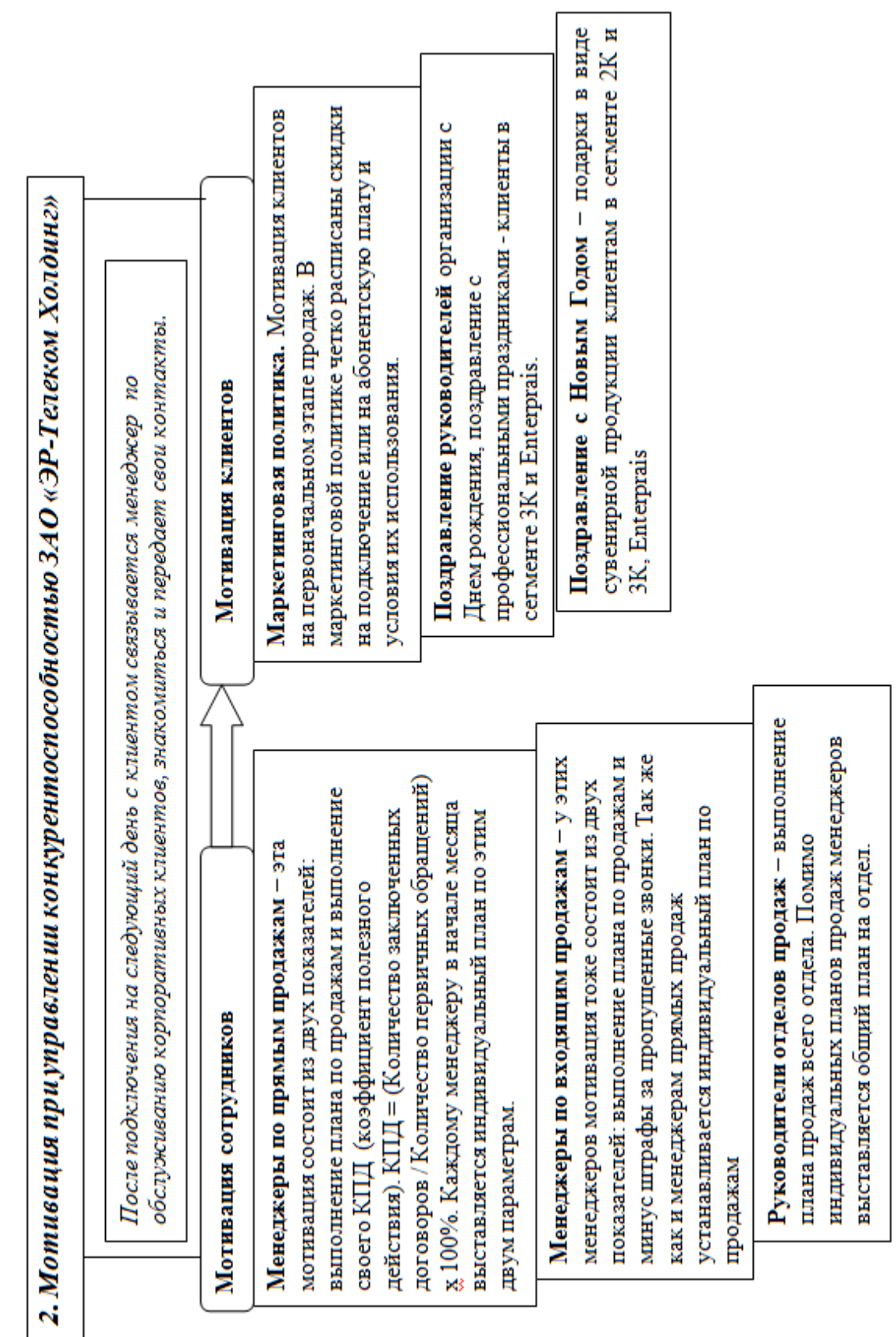
58. Экономический глоссарий // Бизнес-портал «В Деле». 2008 г. [Электронный ресурс]. – URL: [http: // n.presentation.ru/](http://n.presentation.ru/)

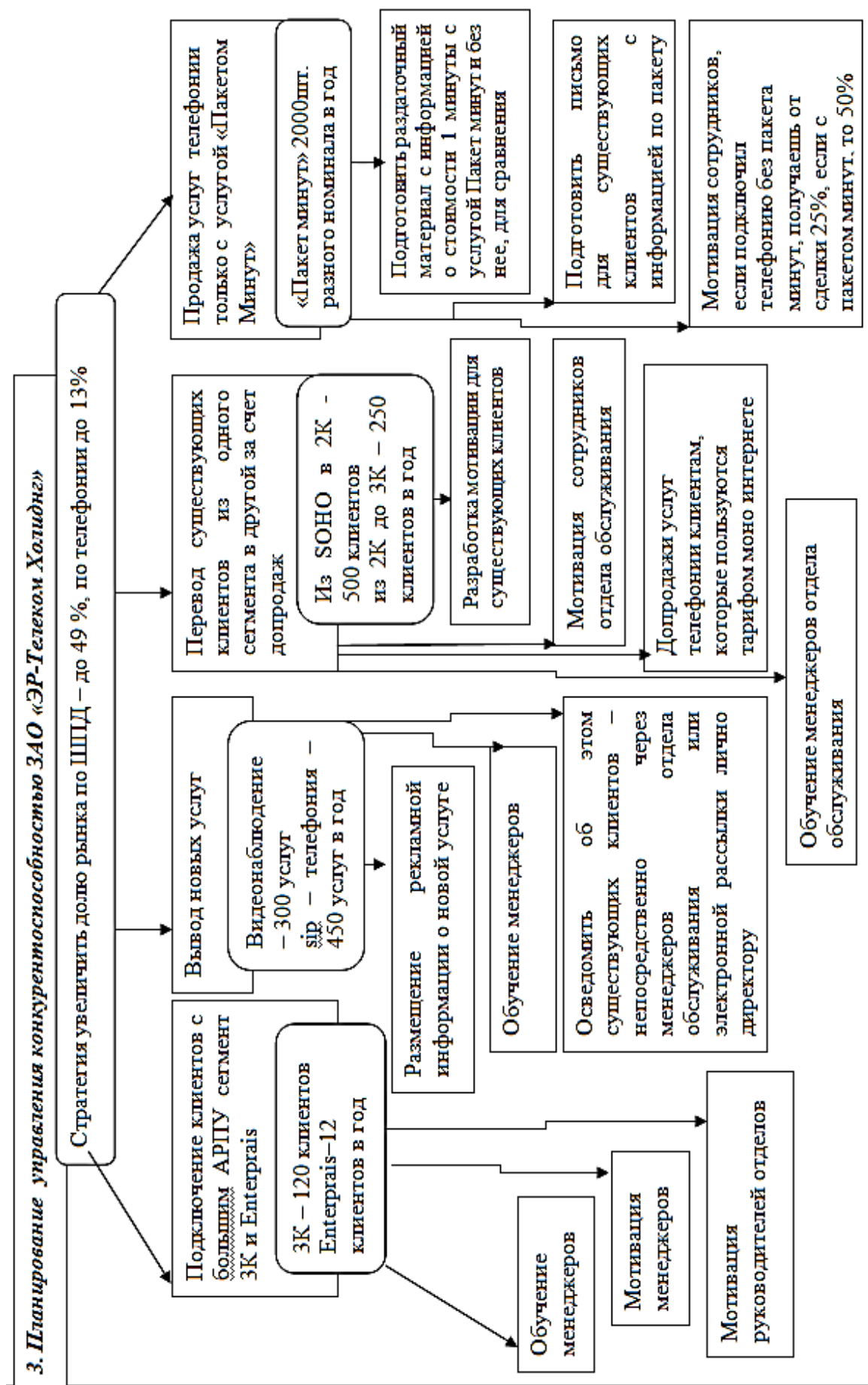
Приложения

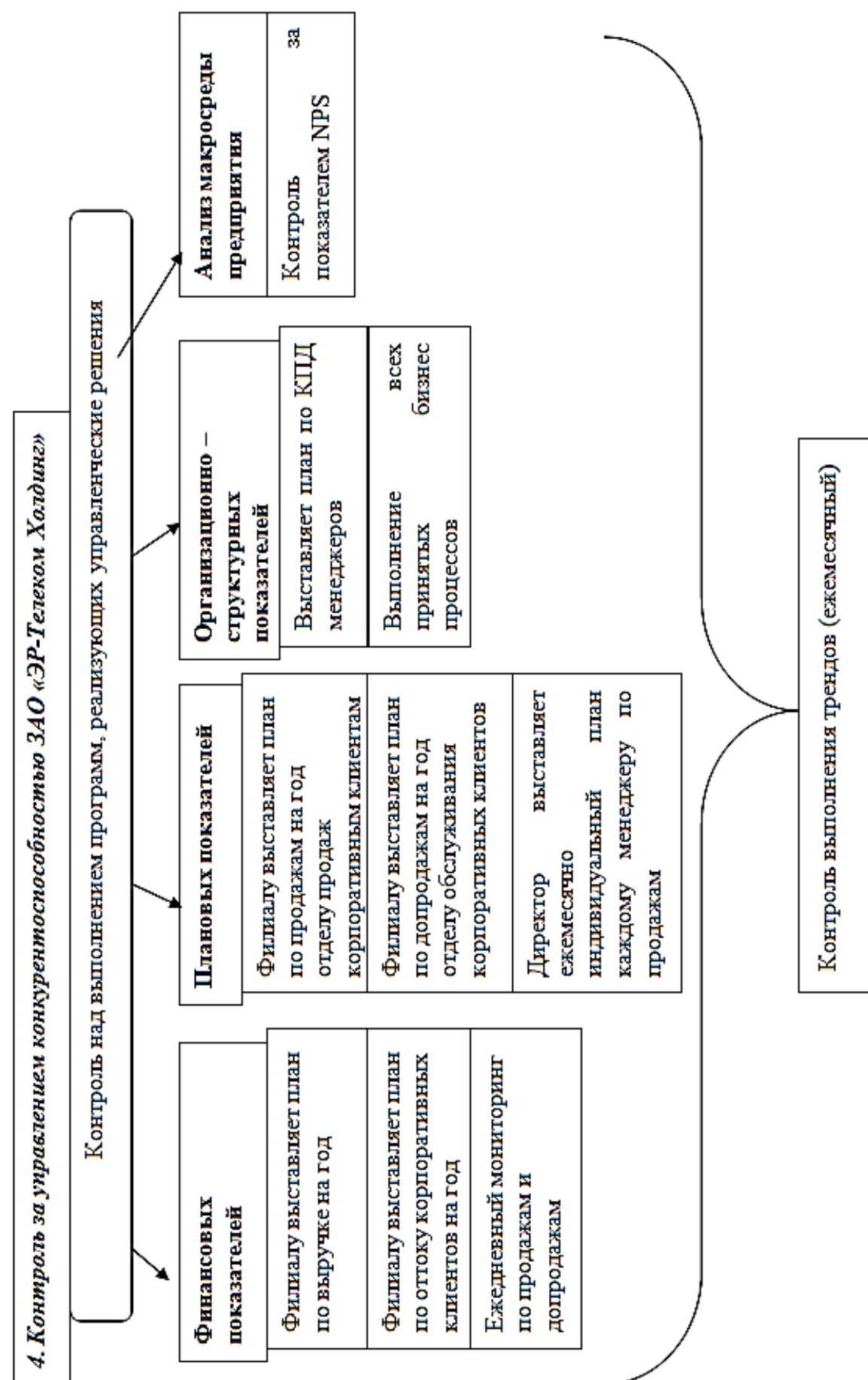


Рис. А.1. Пять конкурентных сил в отрасли (М. Портер)









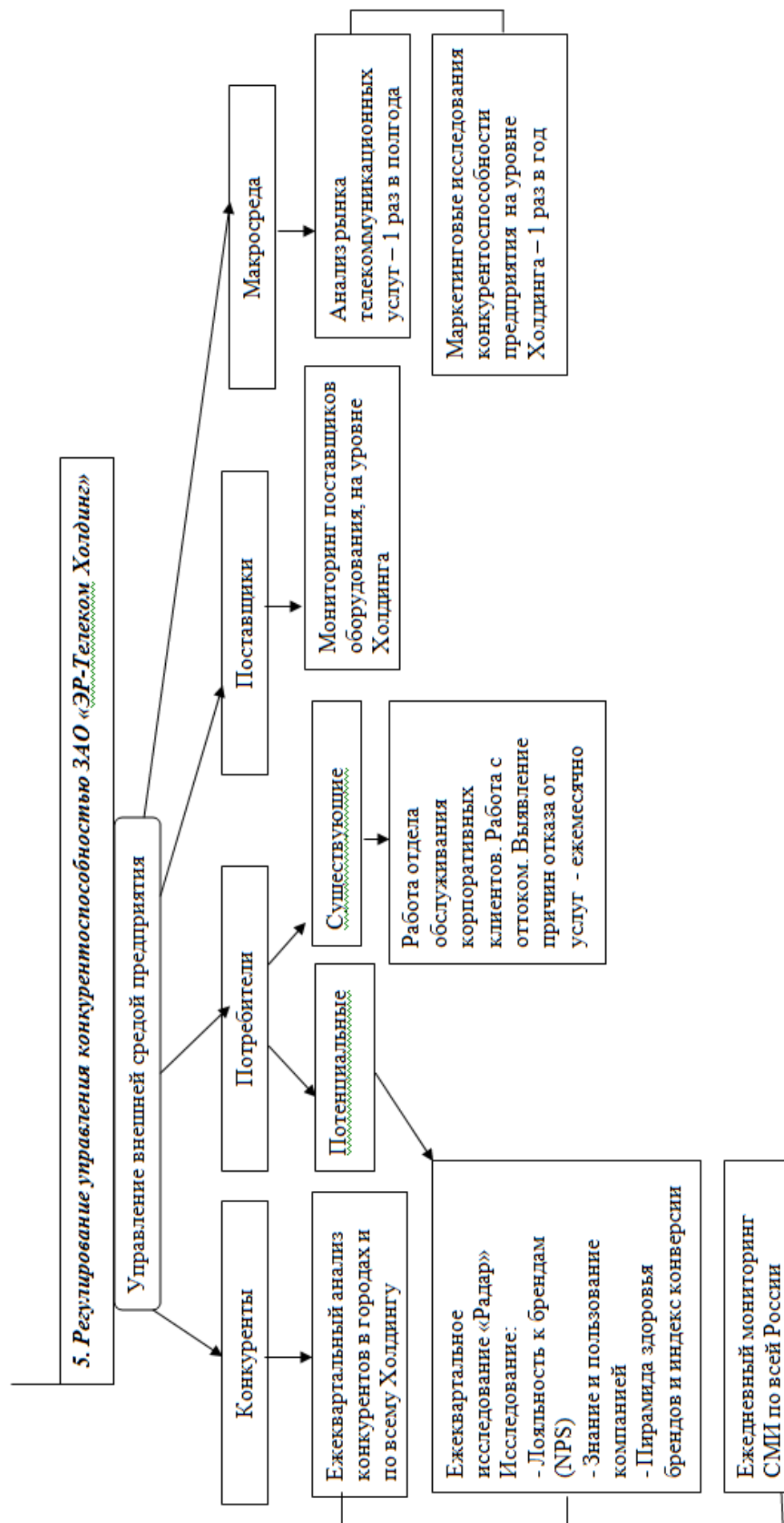


Рис. Б.1. Процесс управления конкурентоспособностью ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг»

Анкета для опроса экспертов

по исследованию конкурентоспособности предприятий

Оцените, пожалуйста, по 7-балльной шкале основные внешние и внутренние показатели конкурентоспособности предприятия (где один 1 балл – самое минимальное значение, 7 баллов – самое максимальное).

Показатели	Характеристика	Дом.ги Бизнес	ОАО «Ростелеко»	ОАО «МТС»
Менеджмент предприятия				
1. Общие цели	Открытость миссии			
2. Предприниматель- ская культура	Система ценностей организации			
	Отношения между сотрудниками и руководством			
3. Область деятельности	Рыночные позиции предприятия			
4. Имидж фирмы	Имидж у потребителей услуг			
	Имидж предприятия в глазах конкурентов			
	Имидж предприятия у СМИ			
Производство				
5. Оборудование	Новизна оборудования			
6. Технологии	Технология предоставления услуг			
7. Производственная мощность	Возможности роста количества оказываемых услуг			
8. Планирование и управление	Организация управления оказания услуг			
Научные исследования				
9. Мощность исследовательской и конструкторской базы	Частота и качество проводимых исследований			

Маркетинг				
10. Маркетинговые стратегии	Ассортимент предоставляемых услуг			
	Ценовая политика			
	Место оказания услуг			
	Продвижение услуг			
Кадры				
11. Уровень квалификации и образования работников	Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров			
Финансы				
12. Размер капитала, финансовый баланс и пр.	Финансовое состояние фирмы (финансовая стабильность и независимость)			

Спасибо за Ваши ответы!

Результаты факторного анализа

FACTOR / VARIABLES

открытость_миссии_1
 система_ценностей_2
 отношения_между_сотрудниками_и_руководством_3
 рыночные_позиции_предприятия_4
 имидж_у_потребителей_услуг_5
 имидж_предприятия_в_глазах_конкурентов_6
 имидж_предприятия_у_СМИ_7
 новизна_оборудования_8
 технология_предоставления_услуг_9
 возможность_роста_количества_оказываемых_услуг_10
 организация_управления_оказания_услуг_11
 частота_и_качество_проводимых_исследований_12
 ассортимент_предоставляемых_услуг_13
 ценовая_политика_14
 место_оказания_услуг_15
 продвижение_услуг_16
 уровень_квалификации_и_профессионализма_контактных_менеджеров_17
 финансовое_состояние_фирмы_18

/ MISSING LISTWISE / ANALYSIS

открытость_миссии_1
 система_ценностей_2
 отношение_между_сотрудниками_и_руководством_3
 рыночные_позиции_предприятия_4
 имидж_у_потребителей_услуг_5
 имидж_предприятия_в_глазах_конкурентов_6
 имидж_предприятия_у_СМИ_7
 новизна_оборудования_8
 технология_предоставления_услуг_9
 возможность_роста_количества_оказываемых_услуг_10
 организация_управления_оказания_услуг_11
 частота_и_качество_проводимых_исследований_12

ассортимент_предоставляемых_услуг_13

ценовая_политика_14

место_оказания_услуг_15

продвижение_услуг_16

уровень_квалификации_и_профессионализма_контактных_менеджеров_17

финансовое_состояние_фирмы_18

```
/PRINT INITIAL CORRELATION EXTRACTION ROTATION /PLOT EIGEN  
ROTATION /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA  
ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /SAVE REG(ALL) /METHOD=CORRELATION.
```

Факторный анализ [Наборданных1] F:\база.sav

Матрица корреляций*

		Откры- тость миссии	Система ценностей	Отношения между сотрудниками и руководством
Корреля- ция	Открытость миссии	1,000	,911	,728
	Система ценностей	,911	1,000	,687
	Отношения между сотрудниками и руководством	,728	,687	1,000
	Рыночные позиции предприятия	,658	,634	,307
	Имидж у потребителей услуг	,711	,747	,394
	Имидж предприятия в глазах конкурентов	,288	,506	,327
	Имидж предприятия у СМИ	,364	,411	,312
	Новизна оборудования	,844	,872	,657
	Технология предоставления услуг	,748	,765	,573
	Возможность роста количества оказы- ваемых услуг	,770	,609	,316
	Организация управления оказания ис- следований	,577	,556	,202
	Частота и качество оказываемых ус- луг	,299	,135	-,072
	Ассортимент предоставляемых услуг	,761	,683	,415
	Ценовая политика	,203	,282	,124
	Место оказания услуг	,077	,091	-,360
	Продвижение услуг	,521	,628	,287
	Уровень квалификации и профессио- нализма контактных менеджеров	,768	,662	,538
	Финансовое состояние фирмы	,529	,581	,337

* Эта матрица не является положительно определенной.

Матрица корреляций*

Корреляция		Рыночные позиции предпри- ятия	Имидж у потреби- телей услуг	Имидж предприятия в глазах конкурентов
Корреляция	Открытость миссии	,658	,711	,288
	Система ценностей	,634	,747	,506
	Отношения между сотрудниками и руководством	,307	,394	,327
	Рыночные позиции предприятия	1,000	,505	,360
	Имидж у потребителей услуг	,505	1,000	,000
	Имидж предприятия в глазах конкурентов	,360	,000	1,000
	Имидж предприятия у СМИ	,661	,218	,345
	Новизна оборудования	,537	,827	,114
	Технология предоставления услуг	,852	,481	,527
	Возможность роста количества оказываемых услуг	,555	,668	,000
	Организация управления оказания исследований	,050	,514	-,090
	Частота и качество оказываемых услуг	,096	,549	-,424
	Ассортимент предоставляемых услуг	,481	,620	,290
	Ценовая политика	-,241	,179	,154
	Место оказания услуг	-,077	,525	-,247
	Продвижение услуг	,458	,607	,295
	Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров	,292	,732	,000
	Финансовое состояние фирмы	,173	,612	,189

* Эта матрица не является положительно определенной.

Матрица корреляций*				
		Имидж предпри- ятия у СМИ	Новизна оборудова- ния	Технология предоставле- ния услуг
Корре- ляция	Открытость миссии	,364	,844	,748
	Система ценностей	,411	,872	,765
	Отношения между сотрудниками и руково- дством	,312	,657	,573
	Рыночные позиции предприятия	,661	,537	,852
	Имидж у потребителей услуг	,218	,827	,481
	Имидж предприятия в глазах конкурентов	,345	,114	,527
	Имидж предприятия у СМИ	1,000	,318	,570
	Новизна оборудования	,318	1,000	,611
	Технология предоставления услуг	,570	,611	1,000
	Возможность роста количества оказывае- мых услуг	,146	,654	,417
	Организация управления оказания иссле- дований	-,075	,518	,105
	Частота и качество оказываемых услуг	-,158	,399	-,058
	Ассортимент предоставляемых услуг	-,015	,549	,528
	Ценовая политика	-,085	,169	-,179
	Место оказания услуг	-,409	,159	-,264
	Продвижение услуг	,183	,619	,249
	Уровень квалификации и профессионализ- ма контактных менеджеров	,066	,706	,416
	Финансовое состояние фирмы	,166	,492	,134
* Эта матрица не является положительно определенной.				

Матрица корреляций*

		Возможность роста количества оказываемых услуг	Организация управления оказания исследова- ний	Частота и качество оказываемых услуг
Корре- ляция	Открытость миссии	,770	,577	,299
	Система ценностей	,609	,556	,135
	Отношения между сотрудниками и руководством	,316	,202	-,072
	Рыночные позиции предприятия	,555	,050	,096
	Имидж у потребителей услуг	,668	,514	,549
	Имидж предприятия в глазах конкурентов	,000	-,090	-,424
	Имидж предприятия у СМИ	,146	-,075	-,158
	Новизна оборудования	,654	,518	,399
	Технология предоставления услуг	,417	,105	-,058
	Возможность роста количества оказываемых услуг	1,000	,476	,683
	Организация управления оказания исследований	,476	1,000	,214
	Частота и качество оказываемых услуг	,683	,214	1,000
	Ассортимент предоставляемых услуг	,838	,496	,368
	Ценовая политика	,103	,637	-,061
	Место оказания услуг	,425	,442	,623
	Продвижение услуг	,669	,312	,321
	Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров	,533	,598	,466
	Финансовое состояние фирмы	,416	,622	,196
* Эта матрица не является положительно определенной.				

Матрица корреляций*				
		Ассортимент предостав- ляемых услуг	Ценовая политика	Место ока- зания услуг
Корре- ляция	Открытость миссии	,761	,203	,077
	Система ценностей	,683	,282	,091
	Отношения между сотрудниками и руково- дством	,415	,124	-,360
	Рыночные позиции предприятия	,481	-,241	-,077
	Имидж у потребителей услуг	,620	,179	,525
	Имидж предприятия в глазах конкурентов	,290	,154	-,247
	Имидж предприятия у СМИ	-,015	-,085	-,409
	Новизна оборудования	,549	,169	,159
	Технология предоставления услуг	,528	-,179	-,264
	Возможность роста количества оказывае- мых услуг	,838	,103	,425
	Организация управления оказания иссле- дований	,496	,637	,442
	Частота и качество оказываемых услуг	,368	-,061	,623
	Ассортимент предоставляемых услуг	1,000	,279	,417
	Ценовая политика	,279	1,000	,447
	Место оказания услуг	,417	,447	1,000
	Продвижение услуг	,569	,185	,371
	Уровень квалификации и профессионализ- ма контактных менеджеров	,543	,419	,394
	Финансовое состояние фирмы	,502	,829	,559
* Эта матрица не является положительно определенной.				

Матрица корреляций*

Корреляция	Матрица корреляций*			
		Продвижение услуг	Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров	Финансовое состояние фирмы
Корреляция	Открытость миссии	,521	,768	,529
	Система ценностей	,628	,662	,581
	Отношения между сотрудниками и руководством	,287	,538	,337
	Рыночные позиции предприятия	,458	,292	,173
	Имидж у потребителей услуг	,607	,732	,612
	Имидж предприятия в глазах конкурентов	,295	,000	,189
	Имидж предприятия у СМИ	,183	,066	,166
	Новизна оборудования	,619	,706	,492
	Технология предоставления услуг	,249	,416	,134
	Возможность роста количества оказываемых услуг	,669	,533	,416
	Организация управления оказания исследований	,312	,598	,622
	Частота и качество оказываемых услуг	,321	,466	,196
	Ассортимент предоставляемых услуг	,569	,543	,502
	Ценовая политика	,185	,419	,829
	Место оказания услуг	,371	,394	,559
	Продвижение услуг	1,000	,223	,483
	Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров	,223	1,000	,692
	Финансовое состояние фирмы	,483	,692	1,000

* Эта матрица не является положительно определенной.

Общности		
	Начальные	Извлеченные
Открытость миссии	1,000	,953
Система ценностей	1,000	,949
Отношения между сотрудниками и руководством	1,000	,780
Рыночные позиции предприятия	1,000	,848
Имидж у потребителей услуг	1,000	,819
Имидж предприятия в глазах конкурентов	1,000	,814
Имидж предприятия у СМИ	1,000	,533
Новизна оборудования	1,000	,854
Технология предоставления услуг	1,000	,882
Возможность роста количества оказываемых услуг	1,000	,863
Организация управления оказания исследований	1,000	,708
Частота и качество оказываемых услуг	1,000	,867
Ассортимент предоставляемых услуг	1,000	,717
Ценовая политика	1,000	,938
Место оказания услуг	1,000	,922
Продвижение услуг	1,000	,728
Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров	1,000	,863
Финансовое состояние фирмы	1,000	,869
Метод выделения: Анализ главных компонент.		

Продолжение приложения Г

Полная объясненная дисперсия			
Компонента	Начальные собственные значения		
	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %
1	8,298	46,102	
2	3,432	19,068	
3	1,959	10,885	
4	1,215	6,749	
5	,891	4,948	87,752
6	,679	3,770	91,523
7	,553	3,072	94,595
8	,455	2,528	97,123
9	,262	1,456	98,578
10	,142	,788	99,366
11	,104	,575	99,942
12	,010	,058	100,000
13	3,999E-16	2,222E-15	100,000
14	1,983E-16	1,102E-15	100,000
15	1,275E-16	7,085E-16	100,000
16	-1,253E-16	-6,964E-16	100,000
17	-2,735E-16	-1,519E-15	100,000
18	-3,956E-16	-2,198E-15	100,000

Метод выделения: Анализ главных компонент.

Полная объясненная дисперсия				
Компонента	Начальные собственные значения	Суммы квадратов нагрузок извлечения		
	Кумулятивный %	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %
1	46,102	8,298	46,102	46,102
2	65,170	3,432	19,068	65,170

3	76,055	1,959	10,885	76,055
4	82,804	1,215	6,749	82,804

Метод выделения: Анализ главных компонент.

Полная объясненная дисперсия

Компонента	Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %
1	4,777	26,537	26,537
2	4,352	24,178	50,715
3	3,096	17,197	67,912
4	2,681	14,892	82,804

Метод выделения: Анализ главных компонент.

График нормализованного простого стресса

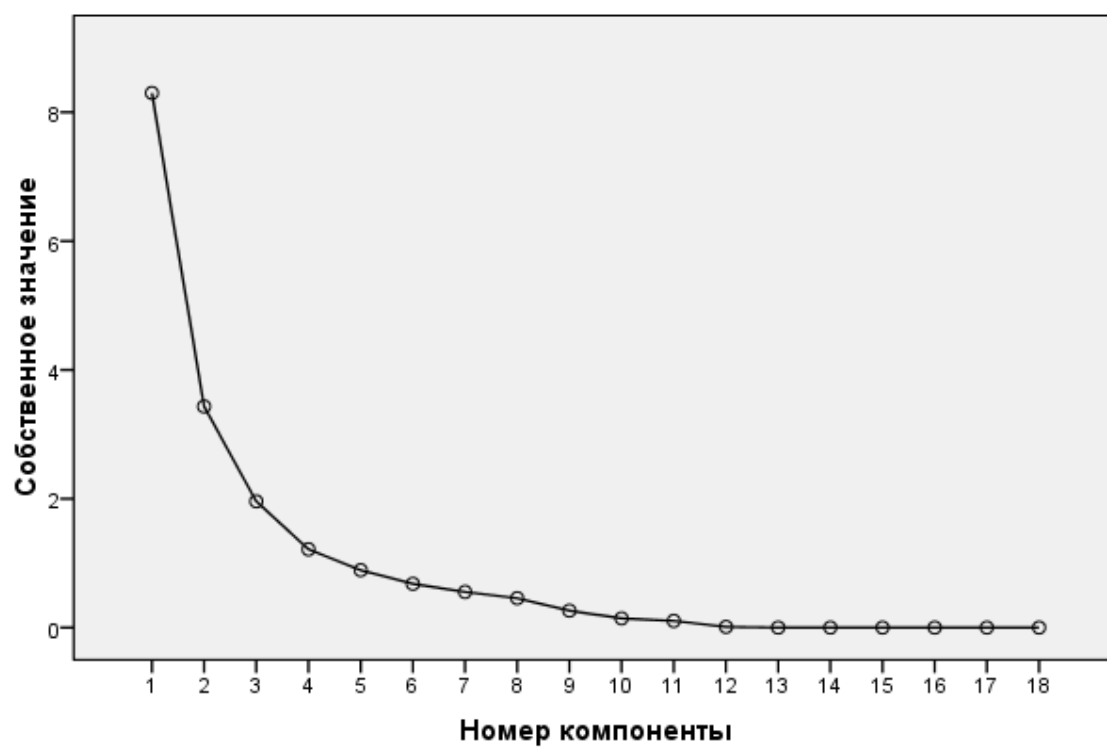


Рис. Г.1. График нормализованного простого стресса

Матрица компонент *				
	Компонента			
	1	2	3	4
Открытость миссии	,944	-,175	-,004	-,176
Система ценностей	,931	-,239	,161	,010
Отношения между сотрудниками и руководством	,613	-,405	,247	-,424
Рыночные позиции предприятия	,637	-,534	-,321	,232
Имидж у потребителей услуг	,859	,190	-,205	-,053
Имидж предприятия в глазах конкурентов	,281	-,554	,433	,492
Имидж предприятия у СМИ	,330	-,647	,021	,073
Новизна оборудования	,887	-,068	-,095	-,230
Технология предоставления услуг	,664	-,656	-,093	-,034
Возможность роста количества оказываемых услуг	,807	,180	-,401	,132
Организация управления оказания исследований	,613	,453	,318	-,160
Частота и качество оказываемых услуг	,400	,540	-,638	-,092
Ассортимент предоставляемых услуг	,805	,119	-,074	,221
Ценовая политика	,332	,493	,758	,099
Место оказания услуг	,328	,837	-,123	,314
Продвижение услуг	,676	,069	-,122	,501
Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров	,785	,249	,106	-,416
Финансовое состояние фирмы	,691	,381	,482	,117
Метод выделения: Анализ методом главных компонент.				
Извлеченных компонент: 4				
Матрица повернутых компонент *				
	Компонента			
	1	2	3	4
Открытость миссии	,818	,447	,195	,214
Система ценностей	,714	,414	,297	,423

Отношения между сотрудниками и руководством	,836	-,083	,126	,241
Рыночные позиции предприятия	,457	,510	-,309	,533
Имидж у потребителей услуг	,552	,678	,228	-,053
Имидж предприятия в глазах конкурентов	,072	-,013	,157	,886
Имидж предприятия у СМИ	,397	,022	-,228	,569
Новизна оборудования	,776	,471	,161	,064
Технология предоставления услуг	,695	,239	-,219	,542
Возможность роста количества оказываемых услуг	,395	,837	,073	-,013
Организация управления оказания исследований	,378	,270	,680	-,170
Частота и качество оказываемых услуг	,134	,727	-,060	-,563
Ассортимент предоставляемых услуг	,365	,677	,295	,195
Ценовая политика	,017	-,014	,967	,049
Место оказания услуг	-,265	,679	,508	-,364
Продвижение услуг	,111	,739	,213	,353
Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров	,724	,310	,440	-,219
Финансовое состояние фирмы	,281	,334	,815	,118
Метод выделения: Анализ методом главных компонент.				
Метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера.				
Вращение сошлось за 11 итераций.				

Матрица преобразования компонент				
Компонента	1	2	3	4
1	,683	,616	,329	,211
2	-,337	,314	,555	-,692
3	,027	-,553	,758	,344
4	-,647	,464	,090	,598

Метод выделения: Анализ методом главных компонент.

Метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера.

График компонент в повернутом пространстве

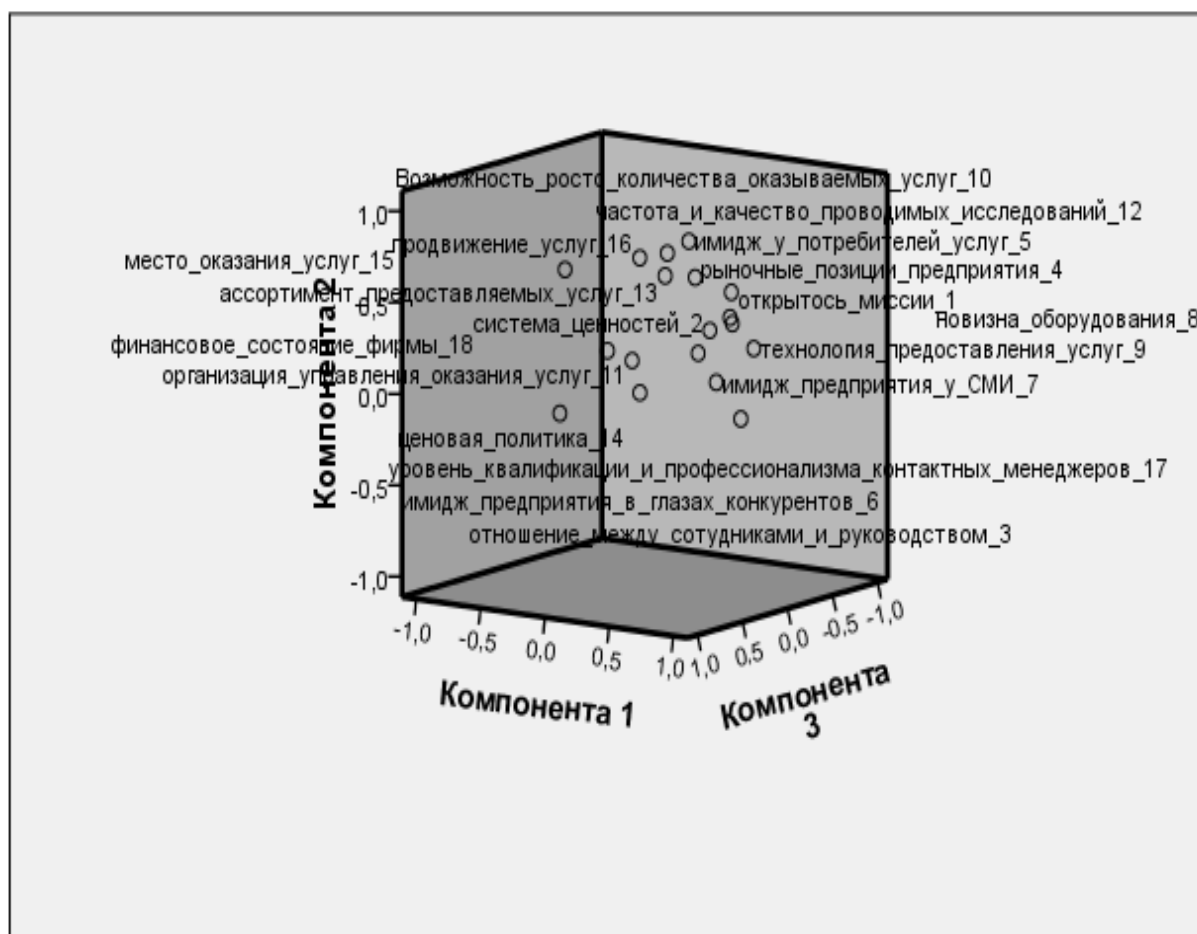


Рис. Г.2. График повернутых компонент

DESCRIPTIVES VARIABLES=

открытость_миссии_1 система_ценностей_2
отношения_между_сотрудниками_и_руководством_3
рыночные_позиции_предприятия_4
имидж_у_потребителей_услуг_5
имидж_предприятия_в_глазах_конкурентов_6
имидж_предприятия_у_СМИ_7
новизна_оборудования_8
технология_предоставления_услуг_9
возможность_роста_количества_оказываемых_услуг_10
организация_управления_оказания_услуг_11
частота_и_качество_проводимых_исследований_12
ассортимент_предоставляемых_услуг_13
ценовая_политика_14
место_оказания_услуг_15
продвижение_услуг_16
уровень_квалификации_и_профессионализма_контактных_менеджеров_17
финансовое_состояние_фирмы_18
открытость_миссии_1_рт
система_ценностей_2_рт
отношения_между_сотрудниками_и_руководством_3_рт
рыночные_позиции_предприятия_4_рт
имидж_у_потребителей_услуг_5_рт
имидж_предприятия_в_глазах_конкурентов_6_рт
имидж_предприятия_у_СМИ_7_рт
новизна_оборудования_8_рт
технология_предоставления_услуг_9_рт
возможность_роста_количества_оказываемых_услуг_10_рт
организация_управления_оказания_услуг_11_рт
частота_и_качество_проводимых_исследований_12_рт
ассортимент_предоставляемых_услуг_14_рт
ценовая_политика_15_рт
место_оказания_услуг_15_рт
продвижение_услуг_16_рт
уровень_квалификации_контактных_менеджеров_17_рт
финансовое_состояние_фирма_18_рт
открытость_миссии_1_мтс

система_ценностей_2_мтс
отношения_между_сотрудниками_и_руководством_3_мтс
рыночные_позиции_предприятия_4_мтс
имидж_у_потребителей_услуг_5_мтс
имидж_предприятия_в_глазах_конкурентов_6_мтс
имидж_предприятия_у_СМИ_7_мтс
новизна_оборудования_8_мтс
технология_предоставления_услуг_9_мтс
возмож-
ность_роста_количества_оказываемых_услуг_11_мтс
организация_управления_оказания_услуг_12_мтс
частота_и_качество_проводимых_исследований_13_мтс
ассортимент_предоставляемых_услуг_14_мтс
ценовая_политика_15_мтс
место_оказания_услуг_16_мтс
продвижение_услуг_16_мтс
уровень_квалификации_контактного_персонала_17_мтс
финансовое_состояние_фирм_в_18_мтс
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Описательные

[Наборданных1] F:\база.savОписательные статистики

	N	Мини- мум	Макси- мум	Сред- нее	Стд. отклонение
Открытость миссии	20	1	7	5,40	1,875
Система ценностей	20	3	7	5,80	1,281
Отношения между сотрудниками и руко- дством	20	4	7	5,95	,826
Рыночные позиции предприятия	20	4	7	6,05	1,050
Имидж у потребителей услуг	20	5	7	5,80	,616
Имидж предприятия в глазах конкурентов	20	4	7	6,00	,973
Имидж предприятия у СМИ	20	4	7	5,60	,940
Новизна оборудования	20	4	7	5,80	,951
Технология предоставления услуг	20	4	7	6,30	,923
Возможность роста количества оказываемых услуг	20	4	7	5,95	,999
Организация управления оказания исследо- ваний	20	3	7	5,80	1,196
Частота и качество оказываемых услуг	20	2	7	4,55	1,276
Ассортимент предоставляемых услуг	20	5	7	5,85	,745
Ценовая политика	20	4	7	6,05	1,050
Место оказания услуг	20	1	6	4,35	1,531
Продвижение услуг	20	5	7	6,30	,733
Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров	20	3	7	5,05	1,191
Финансовое состояние фирмы	20	3	7	5,05	1,146
Открытость миссии	20	1	7	4,20	1,963
Система ценностей	20	2	7	4,05	1,468

Отношения между сотрудниками и руководством	20	2	6	3,70	1,174
Рыночные позиции предприятия	20	2	7	5,10	1,586
Имидж у потребителей услуг	20	3	6	4,05	,759
Имидж предприятия в глазах конкурентов	20	2	6	4,25	1,209
Имидж предприятия у СМИ	20	3	7	5,15	1,226
Новизна оборудования	20	2	5	3,60	,883
Технология предоставления услуг	20	3	6	4,65	,988
Возможность роста количества оказываемых услуг	20	2	7	5,15	1,565
Организация управления оказания исследований	20	2	7	4,15	1,755
Частота и качество оказываемых услуг	20	1	6	4,20	1,361
Ассортимент предоставляемых услуг	20	3	7	5,25	1,333
Ценовая политика	20	3	6	4,45	,945
Место оказания услуг	20	3	7	5,70	1,525
Продвижение услуг	20	3	6	4,40	,995
Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров	20	1	6	4,05	1,538
Финансовое состояние фирмы	20	4	7	6,40	,940
Открытость миссии	20	1	7	4,45	1,905
Система ценностей	20	2	7	4,60	1,095
Отношения между сотрудниками и руководством	20	3	6	4,55	,999
Рыночные позиции предприятия	20	3	6	4,95	,887
Имидж у потребителей услуг	20	3	6	5,20	1,056
Имидж предприятия в глазах конкурентов	20	3	6	4,85	1,089
Имидж предприятия у СМИ	20	2	7	5,00	1,451
Новизна оборудования	20	4	7	5,85	,813
Технология предоставления услуг	20	4	7	5,95	,945

Возможность роста количества оказываемых услуг	20	4	7	5,45	1,099
Организация управления оказания исследований	20	3	6	4,85	,933
Частота и качество оказываемых услуг	20	2	7	4,15	1,461
Ассортимент предоставляемых услуг	20	4	7	5,25	1,070
Ценовая политика	20	5	7	5,80	,894
Место оказания услуг	20	3	7	4,75	1,293
Продвижение услуг	20	3	7	4,90	1,252
Уровень квалификации и профессионализма контактных менеджеров	20	3	6	4,65	1,137
Финансовое состояние фирмы	20	4	7	5,75	1,020
N валидных (целиком)	20				

Анкета анализа внешней среды (PEST-анализ)

Фактор	Значи- мость		Сила воздействия	
	текущая	прогноз	текущая	прогноз
1. Политико-правовые факторы				
Антимонопольное законодательство (контроль за операторами)				
Изменения в налоговом законодательстве				
Отношения между деловыми кругами и правительством				
Постоянные изменения в законодательстве и нестабильность экономической ситуации в стране				
Давление со стороны Роспотребнадзора				
2. Социальные факторы				
Демографическая структура населения				
Активность потребителей				
Покупательские привычки или следование моды				
Потребность потребителей к инновационным разработкам				
Доходы предприятий				
Изменение в строе и уровне жизни				
3. Технологические факторы				
Постоянное усовершенствование технологий				
Развитость инфраструктуры				
Использование новых технологий				
Банкротство производителя-поставщика				
Защита интеллектуальной собственности				
4. Экономические факторы				
Благосостояние население				
Темпы инфляции и дефляции				
Инвестиции от инвесторов				
Конкурентная среда в отрасли				
Экономика страны				
Заход на рынок крупного иностранного предприятия				

Таблица Е.1

Анкета анализа внутренней среды

Признаки	Значимость признака	Объем
1. Производство		
Внедрение новых разработок		
Новизна оборудования		
Возможность роста количества оказываемых услуг		
Технология предоставления услуг		
Качество закупаемого оборудования		
2. Маркетинг		
Ассортимент предоставляемых услуг		
Ценовая политика		
Место оказания услуг		
Продвижение услуг		
Конкурентоспособность услуги		
3. Менеджмент предприятия		
Открытость миссии		
Отношения между сотрудниками и руководством		
Управленческая подготовка и опыт высшего руководства		
Программы обучения персонала		
Процедуры привлечения и отбора кадров		
4. Финансы		
Активы		
Доходы, прибыль и контроль над прибылью		
Финансовое состояние предприятия		
Кредиты и внешние инвестиций		

5. Организационная культура		
Имидж у потребителя		
Имидж предприятия у СМИ		
Культура (атмосфера и климат в организации)		
Система ценностей организации		
Тип организационной структуры		

Научное издание

Баранова Екатерина Александровна
Катаева Наталья Николаевна
Фокина Ольга Васильевна
Березина Екатерина Александровна
Сысолятин Алексей Витальевич

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ
В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ НА РЫНКЕ b2b**

Корректор *Т. Н. Котельникова*
Компьютерная верстка *К. А. Ашихминой*

Подписано в печать 22.03.2016 г.
Формат 60×84/16.
Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 8,3
Тираж 500 экз.
Заказ № 3673.

Научное издательство Вятского государственного университета
610000, г. Киров, ул. Московская, 36
www.vestnik43.ru, www.vyatsu.ru
Тел. 20-89-64

Отпечатано в центре полиграфических услуг
Вятского государственного университета,
610000, г. Киров, ул. Московская, 36