

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.,  
профессор

\_\_\_\_\_/ И.Ю. Окольнишникова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Разработка маркетинговой программы повышения конкурентоспособности  
(на примере ПАО «Ростелеком»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ –380302. 2017. 202. ПЗ ВКР

Руководитель, к.т.н. доцент

\_\_\_\_\_/ Е.П. Третьякова /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ – 441

\_\_\_\_\_/ Ю.А. Миклина /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, доцент

\_\_\_\_\_/ Е.В. Ярушина /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Миклина Ю.А. Разработка маркетинговой программы повышения конкурентоспособности (на примере ПАО «Ростелеком»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-441, 2017. – 94 с., 12 ил., 16 табл., библиогр. список – 37 наименований, 2 прил.

Объектом исследования работы – компания, предоставляющая коммуникационные услуги ПАО «Ростелеком»

Цель выпускной квалификационной работы – определить направления деятельности для повышения конкурентоспособности и разработать маркетинговую программу ПАО «Ростелеком»

В работе рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности: основные понятия конкуренции и конкурентоспособности, сравнение отечественных и передовых зарубежных технологий в области управления конкурентоспособностью, методы определения конкурентоспособности.

В работе дана общая характеристика организации, был проведен анализ рынка конкурентов широкополосного доступа к интернету, где выявлены лидеры данного рынка, а также проведен анализ в ценовой политике с конкурентами. Были рассмотрены способы повышения лояльности клиентов, даны рекомендации в изменение работы, а именно направленные на технические составляющие услуг и на сопровождение действующих абонентов, на основе данных полученных во второй главе был разработан тарифный план для действующих абонентов и посчитана экономическая эффективность.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть также применены как основа при разработке новых тарифных планов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности.....	5
1.2 Сравнение отечественных и передовых зарубежных технологий в области управления конкурентоспособностью организации .....	11
1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации .....	18
1.4 Способы повышения конкурентоспособности организации .....	26
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	34
2.1 Общая характеристика организации.....	34
2.2 Анализ рынка широкополосного доступа к интернету на Челябинском рынке.....	39
2.3 Анализ коммуникационной политики организации.....	44
2.4 Маркетинговое исследование пользователей услуг, предоставляемых интернет-провайдерами в городе Челябинск.....	49
2.5 Анализ внешней эффективности организации.....	53
2.6 Анализ эффективности ведения бизнеса.....	58
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	65
3.1 Определение приоритетных направлений повышения конкурентоспособности.....	65
3.2 Разработка новой линейки тарифных планов для действующих абонентов .....	72
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	91

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета для опроса потребителей услуги «домашний интернет».....	91
--	----

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики невозможно добиться стабильности, успешного функционирования компании без четкого и эффективного планирования деятельности организации, постоянного сбора и аккумуляции информации как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

В настоящее время на рынке сложилась ситуация жесткой конкуренции между компаниями, предоставляющими интернет-услуги. Услуги, предоставляемые всеми провайдерами схожи, не имеют индивидуальных особенностей. Отличия составляет только скорость интернета, стоимость, качество работы службы поддержки. На сегодняшнем рынке почти не существует свободных потенциальных абонентов. Каждый пользуется услугами какой-либо компании. Поэтому очень важно знать, что влияет на решение абонента при выборе провайдера. От этого зависит, на что необходимо уделять большее внимание в работе компании, с какими предложениями нужно выходить на рынок.

Данная работа состоит из трех разделов:

*В первой главе* рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности: основные понятия конкуренции и конкурентоспособности, сравнение отечественных и передовых зарубежных технологий в области управления конкурентоспособностью.

*Вторая глава* данной работы посвящена анализу и оценке конкурентоспособности ПАО «Ростелеком»: дана общая характеристика организации, был проведен анализ рынка конкурентов широкополосного доступа к интернету, где выявлены лидеры данного рынка, а также проведен анализ в ценовой политике с конкурентами.

*Третья глава* носит рекомендательный характер. В данном разделе рассматриваются способы повышения лояльности клиентов, даны рекомендации в изменение работы, а, именно, направленные на технические составляющие услуг и на сопровождение действующих абонентов, на основе

данных полученных во второй главе был разработан тарифный план для действующих абонентов и посчитана экономическая эффективность.

*Актуальность работы.* Разработка маркетинговой программы является основной из главных задач компании в условиях жесткой конкуренции. Так как предоставление широкополосного доступа к интернету является однотипным, необходимо определить преимущественные направления компании, разработать план мероприятий по улучшению конкурентоспособности организации.

На сегодняшний день реальные условия функционирования организации обуславливают необходимостью проведения объективного и всестороннего маркетингового исследования рынка, который позволит определить особенности его деятельности, недостатки в работе и причины их возникновения, а также на основе полученных результатов выработать конкретные рекомендации по повышению удовлетворенности абонентов.

*Объектом исследования* является ПАО «Ростелеком».

*Предмет* – теоретические и практические аспекты обеспечения конкурентоспособности организации.

*Цель* выпускной квалифицированной работы – повышение конкурентоспособности ПАО «Ростелеком».

В связи с поставленной целью необходимо решить ряд *задач*:

- 1) изучить теоретические основы конкурентоспособности;
- 2) Сравнить отечественные и передовые зарубежные технологии в области управления конкурентоспособностью организации;
- 3) Дать характеристику организации;
- 4) выявить сильные и слабые стороны «Ростелеком»;
- 5) изучить конъюнктуру рынка;
- 4) провести анализ пользователей услуги домашний интернет в городе Челябинске;
- 5) разработать рекомендации по повышению удовлетворенности клиентов ПАО «Ростелеком».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

## 1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности

*Конкуренция* (от лат. сталкиваться) - это соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров. Конкуренция - состязательная работа между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья и одновременно весьма действенный механизм стихийного регулирования пропорций общественного производства. Она порождается объективными условиями: хозяйственной обособленностью каждого производителя, его зависимостью от конъюнктуры рынка, противоборством с другими товаровладельцами в борьбе за покупательский спрос [1].

Конкуренция - борьба за более выгодные условия производства и сбыта товаров. В экономике говорят о деловой конкуренции хозяйствующих субъектов, каждый из которых своими действиями ограничивает возможность конкурента односторонне воздействовать на условия обращения товаров на рынке, то есть о степени зависимости рыночных условий от поведения отдельных участников рынка [4].

С экономической точки зрения, конкуренция рассматривается в 3 основных аспектах:

- Как степень состязательности на рынке;
- Как саморегулирующий элемент рыночного механизма;
- Как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка.

Конкуренция имеет важное значение в жизни общества. Она стимулирует деятельность самостоятельных единиц. Через нее товаропроизводители как бы контролируют друг друга. Их борьба за потребителя приводит к снижению цен, уменьшению издержек производства, улучшению качества продукции, усилению научно-технического прогресса[3]. В то же время

конкуренция обостряет противоречия экономических интересов, чрезвычайно усиливает экономическую дифференциацию в обществе, обуславливает рост непроизводительных издержек, побуждает создание монополий. Конкуренция представляет собой соперничество субъектов хозяйственной деятельности для достижения наиболее высоких результатов в своих интересах. Поэтому конкуренция существует везде, где между субъектами возникает соперничество по обеспечению своих интересов. Как экономический закон конкуренция выражает причинно-следственную связь между интересами субъектов хозяйствования к соперничеству и результатами в развитии экономики [2].

Понятие конкуренции настолько многозначно, что оно не охватывается каким-либо универсальным определением. Это и способ хозяйствования, и такой способ существования капитала, когда один капитал соперничает с другим капиталом. В конкуренции усматривается как главная сущностная черта, свойство товарного производства, так и способ развития. Кроме того, конкуренция выступает в роли стихийного регулятора общественного производства [5].

Следствием конкуренции является, с одной стороны, обострение производственных и рыночных отношений, а с другой - повышение эффективности хозяйственной деятельности, ускорение НТП.

Конкуренция относится к неконтролируемым факторам, которые воздействуют на деятельность организации, которые не могут управляться организацией.

Рассматривая конкуренцию необходимо показать ее как позитивные стороны, так и негативные.

Конкуренция имеет большое значение в экономической жизни общества. Она способствует развитию производства и повышению его эффективности. Благодаря конкуренции создаются огромное разнообразие товаров и услуг и богатые возможности выбора для потребителей. Конкуренция создает условия по оптимальному использованию достижений научно-технического

прогресса в области изготовления новых видов товаров, вызывает необходимость гибко реагировать на изменения в производстве и реализации товаров, нацеливает производителей на повышение качества товаров, обеспечивает свободу выбора и действий продавцов и покупателей. Конкуренция стимулирует деятельность субъектов рыночных отношений. Через конкуренцию товаропроизводители как бы контролируют друг друга. Их борьба за потребителя приводит к снижению цен, уменьшению издержек производства, улучшению качества продукции, усилению научно-технического прогресса [8].

В то же время конкуренция имеет и *негативные стороны*. Она обостряет противоречия экономических интересов, чрезвычайно усиливает экономическую дифференциацию в обществе, обуславливает рост непроизводительных издержек, побуждает создание монополий[9].

Конкуренция отрицательно сказывается на защите окружающей среды, не стимулирует развитие производства товаров и услуг коллективного пользования (дороги, общественный транспорт), сохранение невозпроизводимых ресурсов (лес, дикие животные, полезные ископаемые). С конкуренцией связываются также такие явления, как ухудшение материального положения определенной части населения, безработица, социальная несправедливость. Противоборство агентов рынка усиливает их социально-экономическое расслоение.

Любой товар или услуга в большей или меньшей степени конкурентоспособна. На конкурентоспособность влияют следующие *факторы*:

а) при его производстве:

- производительность труда;
- уровень налогообложения;
- внедрение научно-технических разработок;
- размеры прибыли компании;
- величина оплаты труда.

б) при его потреблении:

- продажная цена товара;
- качество;
- новизна;
- послепродажное обслуживание;
- уровень предпродажной подготовки.

Тип рынка в значительной мере определяется степенью развития конкуренции. Конкуренция одна из самых главных черт рыночного хозяйства. Именно конкуренция обеспечивает творческую свободу личности, создает условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и создания новых конкурентоспособных товаров и услуг[11].

Конкуренция представляет собой эффективно действующий механизм соревнования на рынке. Она действует как принудительная сила, заставляя предпринимателей бороться за увеличение прибыли на капитал путем поиска новых форм и методов производства, использования новейших технологий, новых способов организации и управления.

Содержание конкуренции наиболее полно раскрывается при анализе ее функций.

В современной рыночной экономике можно выделить шесть основных *функций конкуренции*[13]:

- 1) регулируемую;
- 2) аллокационную;
- 3) инновационную;
- 4) адаптационную;
- 5) распределительную;
- 6) контролируемую .

*Регулирующая* функция заключается в воздействии конкуренции на предложение и скрытое за ним производство благ в целях установления их оптимального соответствия спросу (потреблению). С помощью именно этой функции через все противоречия рынка прокладывает себе дорогу

прогрессивная тенденция к определению предложения спросом (и далее производства- индивидуальными и общественными потребностями). В конечном счете речь здесь идет о создании реального «суверенитета потребителя» взамен все еще сплошь и рядом встречающегося «суверенитета производителя». Девизом этой функции выступает принцип: производите только то, что сумеете продать, а не пытайтесь продать то, что сумели произвести.

*Аллокационная* функция конкуренции, называемая иначе функцией размещения (от англ. allocation - размещение), выражается в эффективном размещении самих факторов производства (в первую очередь труда, земли и капитала) в местах (хозяйственных организациях и регионах), где их применение обеспечивает наибольшую отдачу.

*Инновационная* функция конкуренции обнаруживается в различных проявлениях новаторства (нововведений), опирающихся на достижения научно-технического прогресса и предопределяющих динамизм фактического развития субъектов рыночной экономики. [16]

*Адаптационная* функция нацелена на рациональное приспособление компании (фирм) к условиям внутренней и внешней среды, что позволяет им переходить от простого самосохранения (экономического выживания) к экспансии (расширению) сфер хозяйственной деятельности.

*Распределительная* функция конкуренции оказывает прямое и косвенное воздействие на распределение суммарного объема произведенных благ (валового национального продукта) среди потребителей.

И, наконец, контролирующая функция конкуренции призвана не допустить установления монополистического диктата одних агентов рынка над другими.

Не трудно понять, что вся совокупность перечисленных функций, взятая в их органическом единстве, обеспечивает (хуже или лучше) общую результативность функционирования рыночной экономики, что именно

режим и механизм конкуренции обуславливают развитие рынка в качестве саморегулирующейся и самокорректирующейся системы [34].

Нельзя не заметить, что функции конкуренции и функции рынка во многом совпадают. И это вполне объяснимо: ведь конкуренция выражает суть рынка и рыночной экономики.

Прогрессивное действие функций и успех в конкурентной борьбе обеспечиваются взаимодействием целой системы факторов. Наиболее важная и четкая система факторов в конкуренции рассмотрена американским исследователем М. Портером. Обобщение опыта развития мировой рыночной экономики позволило автору выделить несколько основных факторов, определяющих экономический успех в рыночной конкуренции [13].

Во-первых, это *наличие факторных условий*, необходимых для поддержания конкуренции в данной отрасли: достаточный капитал, развитая инфраструктура, квалифицированные кадры, технология, информация и др. Принципиальное значение здесь имеет не статичное наличие или отсутствие тех или иных факторов производства или простой их набор, а характер и темп их формирования, эффективность использования. Большое значение также имеют не столько базовые факторы (транспорт, рабочая сила, основные фонды), сколько наиболее современные и специализированные: особая квалификация, научный потенциал, достижения в определенной деятельности. Необходимо не просто иметь преимущество в факторах производства, но и постоянно поддерживать и улучшать их высокий стандарт.

Во-вторых, *условия внутреннего спроса*: объем, структура спроса, уровень благосостояния, возможности его увеличения (рост доходов, изменение структуры потребностей, интернационализация спроса и др.). При этом выигрывают те страны, в которых внутренний спрос дает более четкую картину для действия не зарубежных фирм, а своих, создавая им

дополнительные возможности для достижения успеха в конкуренции и затрудняя успех инофирмам.[21]

В-третьих, *смежные и обслуживающие отрасли*. Каждая из них должна быть сама конкурентоспособной и в системе с основными отраслями способствовать успеху в конкуренции. Например, химия и производство чернил в Германии; обработка кожи и производство обуви в Италии; электронно-измерительная техника и медицинская аппаратура в США и т.д.

В-четвертых, *стратегия и структура фирм*, а также характер конкуренции между ними. Основным субъектом конкуренции в рыночной экономике - фирма. Здесь важен учет исторических, национальных особенностей отношений собственности, организации и управления, предпринимательской культуры.

В-пятых, *роль случая*, неожиданно открывшийся шанс. Здесь действует определенная закономерность: лучше всего используют неожиданно подвернувшуюся возможность для выигрыша в конкурентной борьбе те фирмы и страны, которые располагают наиболее благоприятной системой изложенных здесь четырех факторов, обеспечивающих успех в конкуренции.

В-шестых, *государство играет* в конкуренции *вспомогательную роль*. Как бы хороша ни была государственная политика, она не обеспечивает успеха, если служит единственным источником конкурентоспособности. Успешной роль государства в конкурентной борьбе становится тогда, когда существуют другие предпосылки успеха, а государство усиливает их значение.

Все эти факторы составляют систему, критический анализ которой позволяет понять причины лидерства в конкуренции одних и причины неудач - других.

1.2 Сравнение отечественных и передовых зарубежных технологий в области управления конкурентоспособностью организации

Конкуренция представляет собой соперничество между производителями за лучшие, экономически более выгодные условия производства и сбыта товаров.

Между понятиями конкурентоспособности на различных уровнях существует тесная внутренняя и внешняя зависимость. В своей работе «Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление» *Фатхутдинов Р.А.* [13] определил конкурентоспособность всех уровней как внешние факторы конкурентных преимуществ товара. По его мнению, с увеличением конкурентоспособности на уровне страны, отрасли, региона, организации улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара.

Также понятие конкурентоспособность указывает *Майкл Портер* в своей теории [14]. С его точки зрения, именно национальная конкурентоспособность определяет успех или неуспех в конкретных отраслях производства и то место, которое страна занимает в системе мирового хозяйства. Национальная конкурентоспособность определяется способностью промышленности постоянно развиваться и производить инновации. Поэтому в основе объяснения конкурентного преимущества страны лежит роль страны базирования в стимулировании обновления и совершенствования.

Совершенно подход к конкуренции страны описан в работах *П. Кругмана*[8]. Его позиция в отношении конкурентоспособности страны основана на классической теории *Д.Рикардо* и ее поздних неоклассических расширениях, осуществленных в рамках традиционных для данного теоретического направления предпосылок модели совершенной конкуренции и общего равновесия. Эта концепция сводит конкурентоспособность страны к относительной производительности используемых факторов, что отражается в состоянии торгового баланса, валютного курса, относительных ценах и, в конечном счете, сказывается на благосостоянии страны [10].

Что касается конкурентоспособности компании, то, единого определения данного термина еще не выработано. В работе *Б.А. Соловьева* конкурентоспособность организации представляет собой относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данной компании от компаний-конкурента, как по степени удовлетворения своими товарами (услугами) конкретной производственной или личной потребности, так и по степени эффективности производственной деятельности[16].

*Б.А. Соловьева*[11] выделяет четыре уровня конкурентоспособности организации:

- Первый уровень ориентирован на известную стабильность положения на рынке за счет хорошего товара, удачно выбранного сегмента рынка.
- Второй уровень предполагает внимание к конкурентам.
- Третий уровень характерен тем, что успех в конкурентной борьбе здесь рассматривается не столько как функция производства, сколько как функция управления.
- Четвертый уровень связан с ориентацией на то, чтобы превзойти даже самые жесткие условия обеспечения конкурентоспособности компании.

В книге *И.Л. Акулича* конкурентоспособность организации рассматривается как характеристика товара, его способность быть более предпочтительными для потребителей по сравнению с товарами-конкурентами[21]. Также Акулич определяет целый ряд параметров, совокупность которых и характеризует конкурентоспособность. К ним относятся:

- Технические параметры
- Технико-экономические
- Организационно-коммерческие
- Сложившийся уровень репутации поставщика

Один из наиболее удачных определений является определение *Г.А. Яшевой*, где под конкурентоспособностью организации понимается экономическая категория, которая характеризует способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию при лучшем, чем у конкурентов, использовании своего потенциала. [22, с.20]. При этом особенно важна способность предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении покупателей, их вкусов и предпочтений. Выход на рынок с конкурентоспособным товаром - лишь исходный момент в работе предприятия по освоению рынка и закреплению на нем. Далее следует большая, кропотливая, а главное – систематическая работа по управлению конкурентоспособностью продукции.

Конкурентоспособность продукции лежит в основе всех ранее рассмотренных уровней конкурентоспособности, так как является важнейшим атрибутом экономики и затрагивает всех товаропроизводителей.

Существует множество определений конкурентоспособности продукции. Например, в работе *Трубилина* [18] конкурентоспособность товара трактуется как комплекс его потребительских и стоимостных характеристик, определяющих успех на рынке.

В работе *Гарбацевича* [3] конкурентоспособность продукции определяется ее конкурентным преимуществом на внутреннем и внешнем рынках, что достигается на основе сочетания эффективного использования всех ресурсов с обеспечением относительно низких цен и высокого качества товара, который имеет спрос, удовлетворяет конкретные потребности покупателя и обеспечивает стабильность получаемой прибыли и повышение эффективности товаропроизводителя. Однако в данном определении не учтено то, что конкурентные преимущества могут предполагать и более высокие цены продукции, которые оправдываются предоставлением больших выгод.

В работе *И.Н. Чуева* [25] автор считает, что конкуренция между предприятиями в основном разворачивается на поле качества выпускаемой

продукции. Реализация продукции означает, что она по своим потребительским и иным свойствам удовлетворяет потребности общества в лице конкретных потребителей. Совпадение свойств, характеристик товара и требований потребителя, при котором соблюдаются интересы производителя и потребителя, означающее полное соответствие товара условиям рынка, и называется конкурентоспособностью.

В настоящее время существует большое количество классификаций факторов конкурентоспособности продукции. В качестве примера приведем некоторые из них:

1) Классификация Гарбацевича [5].

- Внешние факторы: институциональные факторы ( политические, экономические и правовые), а также детерминанты, включающие конъюнктуру внешней среды и уровень конкуренции на рынках, формы и методы государственного регулирования экономических процессов, параметры соотношений совокупного спроса и совокупного предложения, особенности формирования цен на факторы производства.
- Внутренние факторы: определяются требованиями потребителей: цена, качество, сроки строительства, гарантийное и сервисное обслуживание.

2) Классификация Трубилина [13].

- Факторы внешнего формирования- тенденции развития экономики и рынка, НТП, изменения в структуре потребления, колебания конъюнктуры, состав конкурентов,. Имидж и престиж предприятия;
- Показатели качества товара- показатели, определяемые действующими стандартами, нормами, рекомендациями; сюда же относятся гарантии безопасности, сохранность продукции;
- Экономические показатели- показатели, формирующие себестоимость и цену товара.

3) Наиболее подробно и комплексно факторы конкурентоспособности товара представлены у Р. Фатхутдинова [15]. Автор, разделив все факторы на

внешние и внутренние, не только приводит их перечень, но и указывает направленность их влияния на конкурентоспособность товара.

Внешние факторы:

- 1) Уровень конкурентоспособности страны ( с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);
- 2) Уровень конкурентоспособности отрасли ( с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);
- 3) Уровень конкурентоспособности региона ( с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);
- 4) Уровень конкурентоспособности организации, выпускаемой товар ( с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);
- 5) Сила конкуренции на выходе системы, среди ее конкурентов (старых и новых) ( увеличение силы конкуренции повышает конкурентоспособность товара);
- 6) Сила конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий и других компонентов (увеличение силы (интенсивности) конкуренции повышает конкурентоспособность товара);
- 7) Сила конкуренции среди товаров-заменителей (увеличение силы (интенсивности) конкуренции повышает конкурентоспособность товара);
- 8) Появление новых потребителей (снижает конкурентоспособность выпускаемого товара);
- 9) Уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров, выпускаемых системой (повышение уровня организации повышает конкурентоспособность товара);

10) Активность контактных аудиторий ( общественных организаций, общества потребителей, СМИ и т.д)

Внутренние факторы:

1) Патентоспособность (новизна) конструкции (структуры, состава) товара (с повышением патентоспособности товара повышает его конкурентоспособность);

2) Рациональность организации и производственных структур системы ( структура должна отвечать принципам рационализации структур и процессов, тогда она будет способствовать повышению конкурентоспособности товара);

3) Конкурентоспособность персонала системы (повышение конкурентоспособности персонала повышает конкурентоспособность товара);

4) Прогрессивность информационных технологий (с увеличением удельного веса прогрессивных технологий повышается конкурентоспособность товара);

5) Прогрессивность технологических процессов и оборудования (с увеличением удельного веса прогрессивных технологий повышает конкурентоспособность товара);

6) Научный уровень системы управления ( менеджмента) ( с увеличением количества применяемых научных подходов, принципов и современных методов повышается конкурентоспособность товара);

7) Обоснованность миссии системы ( миссия системы должна быть ориентирована на достижение конкурентоспособности системы и ее товаров).

В работе многих авторов в основе оценки конкурентоспособности товара лежит расчет и анализ комплексного показателя. Если значение этого показателя меньше единицы, то это позволяет сделать вывод, что данная продукция данного предприятия является аналогичной по конкурентоспособности с выбранной базой сравнения и значение комплексного показателя больше единицы позволяет сделать вывод, что

продукция анализируемого предприятия является абсолютно конкурентоспособной по сравнению с эталонной на данном рынке[27].

### 1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия

Как правило, в экономической литературе выделяют следующие *методы* оценки конкурентоспособности предприятия[22]:

1) *Оценка с позиции сравнительных преимуществ* – сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки, а преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;

2) *Оценка с позиции теории равновесия* — в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью[19]. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере. Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов;

3) *Оценка исходя из теории эффективности конкуренции* — выделяют два подхода при использовании данного метода[25]:

– структурный подход — сущность которого заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала;

– функциональный подход — оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе сопоставления

экономических показателей деятельности. В качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли;

4) *Оценка на базе качества продукции* — данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства[26]. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество продукции. Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности. В связи с тем, что качество товара оценивают определенным набором параметров, оценка конкурентоспособности товара базируется на использовании так называемых «параметрических» индексов, характеризующих степень удовлетворения потребности в рассматриваемом товаре. Различают единичные, сводные и интегральные индексы.

5) *Профиль требований* — сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент[21]. В качестве критерия используется сопоставление профилей. Основным преимуществом данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является его наглядность.

6) *Профиль полярностей* — в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания. В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка[30]. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности[32].

Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству[31].

На данный момент не существует конкретной методики определения конкурентоспособности предприятия. Существует множество методов, которые оценивают конкурентоспособность, поэтому рассмотрим некоторые из данных методов:

#### *Модель пяти сил конкуренции М. Портера.*

Теория конкуренции Майкла Портера [19] говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров — заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели — модель пяти сил конкуренции по Портеру. Ниже на рисунке 1 представлена модель пяти сил конкуренции:



Рисунок 1– Матрица конкуренции Майкла Портера.

Данный конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

### *Количественные методики SWOT-анализа.*

SWOT-анализ- это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз.

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов[27]. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании. Данный метод позволяет оценить важность и силу влияния отдельного фактора на предприятие, так как возможные стратегии и мероприятия реализуются в условиях ограниченных ресурсов, то важно распределить ресурсы для достижения поставленных целей с учетом их приоритетности и эффективности.

Часто компании проводят SWOT анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации[17].

Преимущества SWOT анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Периодичность проведения SWOT анализа. Рекомендуется проводить SWOT анализа минимум 1 раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

Неотъемлемыми частями SWOT-анализа можно назвать внутренний аудит компании и аудит внешней среды.

В процессе проведения внешнего аудита оценивается привлекательность рынка и другие возможности и угрозы внешней среды. Оценивая привлекательность рынка, следует обратить внимание на:

- тенденции рынка;
- поведение покупателей;
- структура сбыта;
- конкурентную среду.

При проведении SWOT – анализа обязательным является оценка ситуации с предполагаемых точек зрения[38]:

- потенциальных и действительных покупателей, клиентов компании, так называемой целевой группы;
- ближайших конкурентов;
- лидера рынка, если лидером не является анализируемая компания.

На рисунке 2 представлена модель swot-анализа.



Рисунок 2– Ключевые элементы SWOT-анализа.

### *Оценка конкурентоспособности предприятия на базе «4Р»*

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р» основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентам по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. Для наглядности модель представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель «4Р» анализа.

Продуктом может быть как физический продукт, так и услуга. Продукт – это 1-ое, с чего начинается работа над маркетинг миксом. Удачный продукт всегда строится на осознании и ублажении принципиальных потребностей мотивированного рынка[35].

Стоимость является принципиальным элементом комплекса маркетинга, она отвечает за конечную прибыль от реализации продукта. Стоимость определяется на базе воспринимаемой ценности продукта потребителем, себестоимости продукта, цен соперников и желаемой нормы прибыли.

Место реализации обеспечивает доступность продукта для мотивированного рынка и значит, что продукт компании должен находиться на рынке в подходящем месте (тем, где целевой потребитель может его узреть и приобрести) в необходимое время (тогда, когда у мотивированного потребителя появляется потребность его приобрести)[31]. Другими словами место реализации обозначает модель дистрибуции продукта компании.

В контексте маркетинг микса под продвижением понимаются все рекламные коммуникации, которые позволяют привлечь внимание потребителя к товару, сформировать познание о товаре и его главных свойствах, сформировать потребность в приобретении продукта и повторные покупки.

К продвижению относятся такие рекламные коммуникации как: реклама, продвижение в местах продаж, оптимизация поисковых машин, PR, прямой маркетинг и другие.

#### *Метод сравнительной оценки «многоугольник конкурентоспособности»*

Подобный метод сравнительной оценки достаточно понятен для восприятия и помогает сравнивать товары, услуги и предприятия между собой. Для этого на чертеже отображаются положения сравниваемых объектов по всем показателям. Многоугольник формируется на основе многочисленных характеристик, которые представлены на рисунке векторами, выходящими из одной точки в разные стороны. Среди них можно выделить следующие[24]:

- цена услуги или продукта;
- главная концепция товара/услуги;
- уровень квалификации персонала при продаже;
- сервисное обслуживание (доставка, сборка, гарантия и ремонт)
- объем рынка сбыта продукции ( именные магазины, салоны);
- финансовое благосостояние предприятия;

– степень информационного влияния на потребителя ( наличие собственного сайта, концептуальная реклама).

После построения осей и определения значения с помощью системы баллов определяется место имеющихся товаров или предприятий на них. Для создания многоугольника следует аккуратно соединить точки-показатели[33]. Оценив полученные фигуры, можно сделать вывод об имеющихся преимуществах и недостатках оцениваемых объектов. Затем происходит активное закрепление положительных сторон и начинается активная работа по ликвидации упущений, обнаруженных в ходе сравнительного анализа. Пример анализа представлен на рисунке 4.

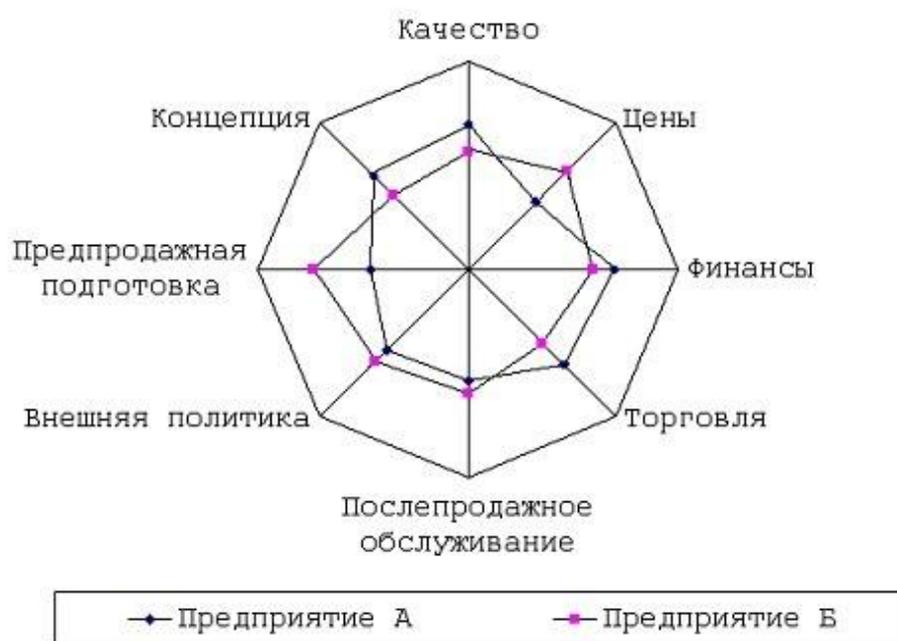


Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности.

#### 1.4 Способы повышения конкурентоспособности предприятия

Существуют три разных способа, используя которые компания может сократить свои затраты на единицу продукции благодаря эффективной

организации своих внутренних операций: экономия за счёт ассортимента, за счёт масштаба и за счёт накопленного опыта[37]:

1) *Экономия за счёт ассортимента*. Ассортимент — это величина "портфеля" товаров, выпускаемых фирмой. Многие фирмы продают различные товары. Цель планирования выпуска продукции в том, чтобы подобрать синергетический "портфель" товаров. Один из важных источников синергии — это экономия, возникающая, когда различные товары имеют общий набор затрат. Фирма, которая тщательно подбирает свой "портфель" товаров для максимизации общих издержек, способна довести свои дополнительные затраты до более низкого уровня по сравнению с дополнительными затратами конкурентов, имеющих менее эффективные "портфели";

2) *Экономия за счёт масштаба*. Масштаб — это размер фирмы, измеряемый как её долговременный устойчивый уровень выпуска. Практически в любом виде работ, начиная от закупок и заканчивая производством, продвижением и сбытом, существует тенденция к снижению величины затрат по мере роста объёмов производства. Существует целый ряд предпосылок использования экономии за счёт масштаба:

- рост масштабов позволяет отдельным работникам трудиться над решением более специализированных задач, повышая свой профессионализм и снижая потери времени при переходе от одной задачи к другой;
- дополнительные постоянные издержки, связанные, например, с разработкой продукции, ниже, из расчета на единицу продукции, если их можно разделить на большее количество таких единиц;
- более эффективные производственные процессы (например, сборочные конвейеры] оправданы только при больших масштабах производства;

- возможно возведение более крупных объектов капитального оборудования, при котором затраты растут не в прямой пропорции, а медленнее;

3) *Экономия за счёт накопленного опыта.* Экономия за счёт опыта — это сокращение издержек, которое возникает с ростом кумулятивных объёмов производства, что отличает её от экономии за счёт масштаба, зависящей от текущего объёма производства. Старая и молодая компании в том или ином году могут иметь одинаковые объёмы производства, добиваясь одинаковой экономии за счёт масштаба. Однако более старая компания с более высоким кумулятивным объёмом выпуска за предшествующие годы может иметь более низкие издержки благодаря большей экономии за счёт накопленного опыта. Экономия на издержках за счёт накопленного опыта строится на обучении в процессе деятельности: чем больше компания производит, тем больше она узнаёт о том, как сделать производство эффективным. Согласно исследованиям Бостонской консультационной группы (BCG), экономия на затратах за счёт накопленного опыта затрагивает не только стоимость рабочей силы, но и стоимость капитала, управления, исследований и маркетинга. Консультанты BCG утверждают, что эффект накопления опыта проявляется не только в высокотехнологичном производстве, но и в сфере услуг, и производстве простых потребительских товаров (например, маргарина и пива).

В дополнение к эффективности внутренних издержек компания также может снизить издержки за счёт правильного выбора и управления своими внешними контактами с клиентами и поставщиками[26]. Она может организовать это с помощью маркетинговых мероприятий для использования экономии от концентрации и организации закупочной деятельности (экономия от интеграции). При этом внешние издержки могут быть минимизированы путем применения следующих стратегий.

Во-первых, это экономия от концентрации продаж. Компания часто может значительно увеличить экономию путем сосредоточения

маркетинговых исследований на одном или двух продуктах или рыночных сегментах. Один из очевидных моментов экономии заключается в издержках на продвижение и на рекламную деятельность.

Во-вторых, за счёт экономии от интеграции материально-технического обеспечения (логистики). Компании во всем мире воздействуют на экономку посредством улучшения координации своих действий в отношениях с поставщиками и в сфере сбыта. Улучшение взаимодействия с поставщиками может минимизировать стоимость товарно-материальных запасов, лучшая координация спецификаций может свести к минимуму потребность дальнейшей доработки продукции поставщика, более высокая координация в ценообразовании может сделать компанию и ее поставщиков более конкурентоспособными и более рентабельными[28]. Экономия может быть достигнута на другом конце логистической цепочки в процессе распространения. Различия в эффективности распространения могут значительно повлиять на общее ценовое преимущество компании. Высокие издержки по хранению материальных запасов, контрастирующие с низкими издержками на нецентрализованный транспорт, дают возможность многим компаниям уменьшить издержки распространения путём централизации этих запасов. Деньги, сэкономленные за счёт уменьшения капитала, связанного в децентрализованных материальных запасах, теперь более чем компенсируют высокие издержки по быстрой доставке грузовым транспортом или с помощью авиации.

В-третьих, посредством эффективного трансфертного ценообразования. Все компании в производственной цепи — поставщики сырья, те, кто производит детали, те, кто осуществляет сборку, и те, кто реализует изделие конечному потребителю — получают выгоду, когда вся цепочка операций работает эффективно. Неэффективность одного из звеньев цепочки поднимет цену для конечного покупателя, тем самым приводя к снижению продаж для всех звеньев цепи. К сожалению, одним из наиболее часто неосознаваемых и в целом неправильно понимаемых источников

неэффективности является способ, которым независимые компании и независимые подразделения одной и той же компании устанавливают цены на товары, которые перемещаются между ними. Эта проблема, известная как трансфертное ценообразование, представляет собой одну из наиболее известных причин, почему независимые компании иногда менее конкурентоспособны с точки зрения цен и менее прибыльны, чем их вертикально интегрированные конкуренты.

*Дифференциация* - это способность обеспечить компанию уникальной и большей стоимостью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания[30]. Стратегии дифференциации уместны в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путем производства стандартной продукции. Производитель, с успехом применяющий принцип дифференциации, тщательно изучает поведение и потребности покупателей с целью выяснения мнения клиентов относительно ценности и значимости тех или иных признаков. После этого компания дифференцирует свою продукцию согласно одному или, может быть, нескольким признакам, стимулируя тем самым предпочтение покупателей к предлагаемой компанией продукции. Конкурентное преимущество является следствием уникальной (по сравнению с конкурентами) способности фирмы удовлетворять потребности покупателей, отдающих предпочтение тому или иному признаку выпускаемой продукции.

Дифференциация сулит дополнительную прибыль, если премиальная наценка способна поглотить дополнительные затраты, связанные с проведением дифференциации. Дифференциация не приносит желаемых результатов, если признаки, положенные в основу дифференциации продукции, не оценены покупателями столь высоко, чтобы окупить дополнительные издержки фирмы по дифференциации.

Наибольший эффект может дать дифференциация, основывающаяся

на:

- технологическом превосходстве;
- высоком качестве продукции;
- предоставлении потребителям большего набора сопутствующих услуг;
- предоставлении потребителям большей «ценности» за ту же цену.

Как правило, стратегии дифференциации лучше всего применимы в случаях, когда[22]:

- 1) существует множество, возможных способов дифференциации продукции или услуг, и значительная часть покупателей воспринимает данные различия как имеющие определенную цену;
- 2) потребности покупателей в данном продукте различаются, причем, сам продукт можно использовать по-разному;
- 3) незначительное число конкурирующих фирм опирается на подобный подход к дифференциации.

Принятие решения об использовании той или иной конкурентной стратегии может базироваться на модели Портера. На основе данной модели можно сделать следующие рекомендации.

Фирма с небольшой долей на рынке может преуспеть, имея четко концентрированную стратегию и сосредоточивая свои усилия на одной конкурентной "нише", даже если её общая доля на рынке незначительна.

Компания, имеющая большую долю на рынке, может осуществлять успешную предпринимательскую деятельность в результате преимущества по общим издержкам или стратегии фокуса.

Выводы по разделу один

На основании рассмотренного теоретического материала по конкуренции было установлено следующее:

В условиях рыночной экономики одним из важных аспектов является конкуренция. Благодаря конкуренции происходит оживление рынка, происходит постоянное улучшение качества товара или услуги, конкуренция обеспечивает обстановку, способствующую техническому и общественному прогрессу. Именно конкуренция обеспечивает творческую свободу личности, создает условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и создания новых конкурентоспособных товаров и услуг.

Также в настоящее время, для того, чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом.

В первой главе подробно были рассмотрены методы оценки конкурентоспособности, особое внимание уделено таким методам как Модель пяти сил конкуренции М.Портера, количественная методика swot-анализа, оценка конкурентоспособности предприятия на базе «4Р», метод сравнительной оценки «многоугольник конкурентоспособности». Подробно были рассмотрены особенности каждого из метода, способы построения и в каких условиях рационально использовать один из данных методов.

К ключевым характеристикам состояния предприятия в конкурентной борьбе можно отнести:

- 1) Платежеспособность;
- 2) Прибыльность;
- 3) Стратегичность управления;
- 4) Адаптивность системы управления;
- 5) Финансовая и управленческая прозрачность;
- 6) Управляемость бизнеса;
- 7) Инвестиционная привлекательность.

Так же из-за нестабильной рыночной экономики в России в настоящий момент происходит жесткая борьба за рынок. Поэтому очень важно

правильно выбрать пути повышения конкурентоспособности. На данный момент существует несколько путей повышения конкурентоспособности:

- 1) Рост объемов реализации продукта
- 2) Улучшение качества выпускаемой продукции.
- 3) Уменьшение расходов.
- 4) Бенчмаркинг (систематический непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью)

Успех компании во многом зависит от правильно выбранной стратегии развития.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

### 2.1 Общая характеристика организации

Публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» (ПАО «Ростелеком»). Место нахождения: Российская Федерация, 191002, г. Санкт-Петербург, ул. Достоевского, д. 15. Основной государственный регистрационный номер (ОГРН): 1027700198767 от 09.09.2002 Номер свидетельства о государственной регистрации: 021.833 от 23.09.1993

Компания ПАО «Ростелеком» появилась в городе Челябинске 1 апреля 2011 года, в связи присоединения ОАО «Уралсвязьинформ» к ОАО «Ростелеком».

Публичное акционерное общество «Ростелеком» является одной из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России.

Компания «Ростелеком» является федеральной. Челябинский филиал ПАО «Ростелеком» осуществляет деятельность на территории Челябинской области, общая площадь которой – 88,5 тысяч кв. км, население более 3,5 млн человек. Филиал предлагает жителям области полный комплекс современных телекоммуникационных услуг: местная, внутризоновая, междугородняя и международная связь, спутниковая связь, широкополосный доступ в Интернет, интерактивное телевидение. Важнейшим конкурентным преимуществом филиала на региональном рынке связи является возможность предоставления конвергентных телекоммуникационных решений.

В городе Челябинске находится 6 абонентских салонов, где проводится непосредственная работа с клиентами. В салонах так же непосредственно осуществляется обслуживание клиентов и подключение услуг.

Компания ПАО «Ростелеком» охватывает большую часть территорий России, а именно:

1) *Дальний восток*. Территория Дальневосточного Федерального Округа занимает 36% России. В его состав входят Приморский и Хабаровский края, Амурская, Камчатская, Магаданская и Сахалинская области, Еврейская автономная область, Чукотский автономный округ и Республика Саха (Якутия). Площадь региона составляет почти 6,2 млн км<sup>2</sup>. На территории ДФО проживает более 6 млн человек (около 5 % населения России)

2) *Сибирь*. Макрорегиональный филиал «Сибирь» второй по площади макрорегион после «Дальнего Востока». Его территория совпадает с границами Сибирского федерального округа, в который входят 12 субъектов РФ: Общая площадь СФО составляет 5,1 млн км<sup>2</sup> – это 30% всей территории России. В СФО проживает 19,2 млн. человек (13,5% населения страны). Общая протяженность магистральных и внутризональных линий связи в Сибири составляет почти 33 700 км, из них около 23 тысяч километров внутризональных ВОЛП. Доля компании на рынке телекоммуникационных услуг составляет более 20%. Доля на рынке фиксированной связи – 84%, на рынке услуг доступа к сети Интернет и передачи данных – 33%. В Макрорегиональный филиал «Сибирь» входит 8 региональных филиалов: Алтайский, Бурятский, Иркутский, Кемеровский, Красноярский, Новосибирский, Омский и Томский.

3) *Урал*. Макрорегиональный филиал «Урал» компании «Ростелеком» осуществляет свою деятельность в Курганской, Свердловской, Тюменской, Челябинской областях, Пермском крае, Ханты-Мансийском автономном округе — Югре и Ямало-Ненецком автономном округе. Общая площадь территории этих регионов составляет более 1,9 млн. кв. км. Здесь проживают около 15 млн. человек (около 10% населения России).

4) *Волга*. МРФ «Волга» был создан в апреле 2011 года на базе ОАО «ВолгаТелеком» после его присоединения к компании «Ростелеком», и сегодня объединяет 12 региональных филиалов — Кировский, Нижегородский, Оренбургский, Пензенский, Самарский, Саратовский, Ульяновский, а также филиалы в Удмуртской и Чувашской Республиках и

республиках Марий Эл, Мордовия и Татарстан. Число пользователей услуг широкополосного доступа в Интернет превысило 1 900 тысяч, из них почти 1 200 тыс. получают услуги по оптической сети передачи данных. Количество абонентов интерактивного телевидения в Поволжье составляет порядка 600 тысяч.

5) *Юг*. Макрорегиональный филиал «Юг» ПАО «Ростелеком» – структурное подразделение компании «Ростелеком», которое действует на территории Южного и Северо-Кавказского федеральных округов.

1 апреля 2011 года ОАО «ЮТК» вместе с другими межрегиональными компаниями связи холдинга «Связьинвест» и компанией «Дагсвязьинформ» вошла в состав российской национальной телекоммуникационной компании «Ростелеком». Общая площадь территории обслуживания МРФ «Юг» составляет более 575 тыс. кв. км. Здесь проживают более 21 млн. человек (около 15 % населения России). С 1 января 2014 года в состав Макрорегионального филиала «Юг» ПАО «Ростелеком» входят 10 региональных филиалов: Астраханский, Волгоградский, Дагестанский, Ингушский, Кабардино-Балкарский, Калмыцкий, Краснодарский, Ростовский, Северо-Осетинский и Ставропольский.

б) *Северо-запад*. Северо-Западный федеральный округ, общей площадью 1,7 млн кв.км, является одним из наиболее развитых как в экономическом, так и в телекоммуникационном отношении федеральных округов России. Численность населения СЗФО – 13,5 млн.человек, при этом 82% населения проживают в городах – это самый высокий показатель урбанизации среди федеральных округов. На территории Северо-Западного федерального округа Компанию «Ростелеком» представляют Макрорегиональный филиал «Северо-Запад» ПАО «Ростелеком» и региональные филиалы: Архангельский, Вологодский, Калининградский, Карельский, филиал в республике Коми, Мурманский, филиал в Новгородской и Псковской областях, Санкт-Петербург и Ленинградская область.

7) *Центр*. Макрорегиональный филиал «Центр» ПАО «Ростелеком» (МРФ «Центр») осуществляет свою деятельность на территории Москвы, Московской области и Центрального Федерального округа. На территории Центрального федерального округа МРФ «Центр» оказывает все виды телекоммуникационных услуг под единым брендом «Ростелеком», а в Москве услуги ШПД и цифрового ТВ - под брендом «Онлайн».

Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг фиксированного широкополосного Интернет-доступа и платного телевидения: количество абонентов услуг Интернет-доступа превышает 11,4 млн., а платного ТВ «Ростелеком» – более 8,4 млн. пользователей, из которых свыше 3,1 млн. смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ».

ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером на рынке услуг фиксированной связи и крупнейшим универсальным оператором страны. Компания предоставляет широкий спектр услуг и выходит в новые для себя рыночные сегменты.

Основными *видами деятельности* ПАО «Ростелеком» являются:

- предоставление услуг связи в соответствии с полученными лицензиями;
- передача информации по магистральным и внутризональным сетям связи;
- сдача в аренду на правах услуги линий передач, линейных, групповых и сетевых трактов, каналов тональной частоты, каналов и средств звукового и телевизионного вещания, каналов передачи данных.

Кроме этого, компания осуществляет другие виды деятельности:

- эксплуатация, приобретение, аренда оборудования, выполнение проектных и изыскательных работ;
- выполнение функций генерального застройщика;
- реконструкция и строительство новых линий связи, сетей передачи информации, средства коммутации, средств телевидения, радиосвязи и

радиовещания и других объектов связи на территории РФ и за ее пределами;

- осуществление других видов деятельности на основании лицензий, получаемых в установленном порядке, в случаях, предусмотренных законодательством РФ.

Акции ПАО «Ростелеком» торгуются на крупнейших фондовых биржах России.

В 2016 году компания продолжила устойчивый рост в высокотехнологичных сегментах, развивая услуги широкополосного доступа в Интернет и передачи данных, платного интерактивного телевидения, организации сетей VPN, услуги видеоконференцсвязи, а также интеллектуальные услуги связи. Также компания сохраняла лидерство на традиционных рынках местной и дальней связи, ей удалось завоевать позиции безусловного лидера рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти всех уровней, государственных учреждений и организаций.

#### *Организационная структура ПАО «Ростелеком».*

Деятельность предприятия строится на основе заключенных договоров и контрактов. Для данной фирмы характерен смешанный уровень канала распространения услуг, т.к. она реализует услуги не только конечным потребителям, но и различным организациям.

В ПАО «Ростелеком» все подразделения распределены по центрам финансовой ответственности.

Центр ответственности – структурный элемент предприятия, руководитель которого ответственен за полученные доходы и целесообразность понесенных расходов.

Каждый центр ответственности имеет свой бюджет, а его менеджеры – возможность самостоятельно принимать решения в рамках бюджета.

Такая децентрализация управления финансами повышает оперативность работы отдельных подразделений и компании в целом. И, кроме того, это

помогает добиться «прозрачности» бизнеса: руководителям предприятия становится легче контролировать его отдельные участки и видеть все источники возникновения доходов и расходов.

Для каждого центра ответственности определяется свой плановый бюджет доходов и расходов. А затем оценивается эффективность их работы путем сравнения плановых и фактических показателей.

Выделение в структуре ПАО «Ростелеком» центров ответственности дает большое преимущество.

Во-первых, линейные менеджеры имеют больше информации о положении дел в своем подразделении и поэтому способны принимать более адекватные «сиюминутные» решения, чем руководитель компании.

Во-вторых, у сотрудников повышается заинтересованность в результатах своего труда, они становятся более инициативными.

Руководители центров ответственности до 05 числа месяца, следующего за отчетным, представляют начальнику финансово-экономического департамента фактические бюджеты: на их основе формируются операционный, инвестиционный и финансовый бюджет ПАО «Ростелеком»

Организационная структура управления предприятием представлена в приложении Б.

## 2.2 Анализ рынка широкополосного доступа к интернету на Челябинском рынке

На данный момент на рынке Челябинской области существует более 30 интернет провайдеров. К наиболее крупным интернет провайдерам, занимающие лидирующие позиции на рынке относятся:

- Интерсвязь
- Ростелеком
- Дом.RU
- МТС
- ТТК

- ЭР-Телеком
- Вымпелком
- Интерзет
- Unet.

Рассмотрит более подробно компании по количеству подключенных абонентов.

На долю тройки лидеров приходится около 75% рынка пользователей интернет услуг по Челябинской области (770 000 абонентов проводного ШПД). Лидером является компания «Интерсвязь». На данный момент к компании «Интерсвязь» подключено около 380 000 абонентов, что составляет около 47% от общего числа абонентов по Челябинской области. На втором месте – «Ростелеком», количество абонентов составляет 215 000 абонентов, что в процентной доле составляет 27,5%. И тройку лидеров закрывает компания "Эр Телеком Холдинг ("Дом.ru") – 175 000 абонентов, в процентной доле – 19,5%

Для наглядности все данные предоставлены в виде диаграммы на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура рынка интернет-провайдеров по Челябинской области.

Рассмотрим более подробно основных конкурентов – «Интерсвязь» и «Дом.ру».

*«Интерсвязь»*

Компания «Интерсвязь» - группа компаний, предоставляющих услуги связи в Уральском регионе.

Среди основных услуг «Интерсвязи» доступ в Интернет, цифровое телевидение, телефония, видеосвязь, кабельное Цифровое и HD-телевидение, хостинг. В компании работают более 1000 специалистов, обеспечивающих услугами связи более 400 тысяч физических лиц и предприятий. К сети «Интерсвязь» подключено более 7000 зданий (адресов) города Челябинска.

На рынок кабельного ТВ группа компаний «Интерсвязь» вышла в 2009 году, несмотря на сильную конкуренцию со стороны основных игроков рынка[11].

Также клиентам компании бесплатно доступны дополнительные сервисы:

- Игровой портал
- Обмен файлами между абонентами через eMule
- IRC-чат. Один из крупнейших в России серверов принадлежит Интерсвязи. [28]

Кроме того, на базе «Интерсвязи» построено самоуправляемое сообщество абонентов, форум «Виртуальный город "Интерсвязь"»[32].

В 2009 году ГК «Интерсвязь», ОАО «Уфанет» (Уфа) и ООО «Инфоцентр» (Курган) объединились в Группу Компаний «Россвязьтехнологии» [29]. Впоследствии ООО «Инфоцентр» вошёл в состав МТС.

В феврале 2013 ГК «Интерсвязь» объявила о внедрении новой технологии, которая позволяет получить интернет-соединение со скоростью до 1 Гбит/с

*«Дом.ru»*

«Дом.ru» (компания «ЭР-Телеком») – один из ведущих российских операторов телеком-услуг, работает с 2001 года. Услуги для корпоративных клиентов предоставляются под брендом «Дом.ruБизнес». Поставщик triple-play услуг: широкополосный доступ (ШПД) в интернет, кабельное и HD-телевидение, телефонная связь. Базовые направления деятельности реализуются на базе собственных телекоммуникационных сетей, построенных с нуля и по единым стандартам в каждом городе присутствия по технологии «оптика до дома». География деятельности - 56 городов, количество абонентов – 5,8 млн человек. По собственным оценкам, на долю компании приходится 12% российского рынка ШПД и 13% – рынка платного ТВ. «Дом.ru» выступает стимулятором конкуренции в регионах и занимает лидирующие позиции в России по темпам подключения абонентов. «Дом.ru» - лауреат национальных премий «Компания года» в номинации «Телекоммуникации» (2009 год), «Права потребителей» в номинации «Городская связь» (2011 год), «Брэнд года/EFFIE» (2012 год). Третий год подряд, начиная с 2011 года, входит в рейтинг агентства Deloitte «500 самых быстрорастущих компаний сектора высоких технологий в регионах Европы, Ближнего Востока и Африки», где занимает лидирующие места среди компаний России и стран СНГ. Акционеры – «ПФПГ Холдинг», фонд «Бэринг Восток», менеджмент компании.

Основным инструментом в конкурентной борьбе на рынке интернет-услуг является ценообразование.

Так как цена является основным инструментом в конкурентной борьбе, то был проведен анализ конкурентов по стоимости тарифных планов.

Для анализа брались действующие тарифные планы на данный момент таких компаний как: Ростелеком, Интерсвязь, Дом.ру и МТС.

В Ростелекоме на данный действует акционный тарифный план «Максимум Выгоды». Данное предложение действует как при моно-услуге, так и в пакете с цифровым телевидением.

Интерсвязь предлагает неакционное предложение без промо-периода. Данный тарифный план называется «Атака».

Дом.ру готов предложить тарифный план «Вторая космическая», также данное предложение, как и у Интерсвязи не имеет промо-периода.

МТС предлагает акционный тарифный план «интернет Выгодный». Промо-период длится 2 месяца, после чего стоимость возрастает и тарифный план действует уже на постоянной основе.

Для наглядности все данные были приведены в таблице 1.

Таблица 1-Конкурентная ситуация по услуге домашний интернет.

Оператор	Ростелеком	Интерсвязь	Дом.ру	МТС
Технология	PON	FTTь	FTTь	FTTь
Стоимость в промо-периоде, руб.	450			300
Стоимость после промо-периода, руб.	390 (при наличие домашнего телефона)/500	560	350	500
Скорость, Мбит/с	100	100	70	50
Срок промо-периода	12 мес.			2 мес.

В ходе проведенного анализа по стоимости услуг у конкурентов можно сделать следующие выводы:

Ранее было предположено, что клиенты выбирают исходя из стоимости за услуги, однако мы видим, что лидер на рынке «Интерсвязь» является не самым дешевым провайдером, следовательно, данная компания привлекает клиентов не ценой. Компания пользуется такой популярностью благодаря правильной маркетинговой стратегии, на протяжении долгого времени компания смогла себя зарекомендовать как надежная, проверенная компания. Регулярно проводятся имиджевые мероприятия. За 19 лет работы компания обеспечивает сверхскоростной Интернет и надежность связи. На

сегодняшний день компания предоставляет качественные услуги в 15 городах уральского федерального округа. Так же данная компания славится не только своими качественными услугами и хорошим сервисом, а так же известна уникальными социально-значимыми проектами.

Что же касается компании «Дом.ру» данная компания привлекает своих клиентов достаточно низкой ценой.

### 2.3 Анализ коммуникационной политики организации

Под коммуникацией в маркетинге понимаются методы и формы подачи информации и воздействия на целевую аудиторию.

Коммуникационная политика включает различные виды рекламы, связи с общественностью, средства стимулирования сбыта и сервисную политику, прямые или персональные продажи, организацию участия в выставках и ярмарках, разработку товарного знака, создание фирменного стиля, формирование благоприятных личностных отношений между производителями, потребителями и общественностью, работу со средствами массовой информации и др.

Безусловно, в компании «Ростелеком» пробовали использовать различные каналы и инструменты продвижения. Некоторые приносили успех, некоторые совершенно не оправдывали вложенных денег. На данный момент используются следующие *инструменты продвижения*:

- Распространение листовок (по почтовым ящикам, на улице)
- Расклейка плакатов на: (подъездах, остановках, информационных досках, других доступных местах).
- Интернет: (баннерная реклама, поисковая оптимизация (SEO))
- Радио
- Реклама в транспорте
- Лифтборды

- Промо акции
- Реклама в ТЦ и местах общественного питания: (table tense, аудио ролики, плакаты, стойки с листовками)
- Наружная реклама
- Пресса

Для продвижения услуг в компании имеются несколько крупных отделов, от которых зависит успех работы. Самым первым отделом является отдел маркетинга. В котором работают на данный момент 6 человек. Именно на данном этапе происходит анализ рынка, анализ конкурентов, разработка тарифных планов, а так же разработка рекламы.

Основным инструментом в конкурентной борьбе на предприятии является ценообразование.

Цена является важнейшим элементом комплекса маркетинга. Цены различаются в зависимости от того, на какой стадии товародвижения они формируются.

Основными элементами, составляющими систему мер продвижения товара на рынок или формирования спроса и стимулирования сбыта (promotionmix), является персональные продажи.

Поэтому следующая не менее важная идет *«группа активных продаж»*. В штате имеются 10 супервайзеров в подчинение которых находится по 15 человек у каждого. Суть их работы заключается в обходе по квартирам, где есть возможность подключения услуг компании «Ростелеком». Данный канал продаж является самым продуктивным, так как при личном контакте легче подобрать подход к каждому потенциальному клиенту.

Основными *преимуществами* данного метода продаж являются:

- Быстрый результат. Вышли в поля – продажи – получили клиента;
- Возможность работать только с целевой аудиторией;
- Вы сами регулируете трафик, если нужно больше клиентов оповестить, то нужно просто больше пройти квартир;

- Возможность попутно размещать рекламные материалы в парадных (отдельное размещение стоит существенных денег);
- Поквартирные продажи стимулируют рост пассивных продаж.

Однако данный метод имеет и свои *недостатки*:

- Негатив, от жильцов которым надоели навязчивые продавцы;
- Низкая степень доверия населения к такому способу продаж, правда данный недостаток можно компенсировать высокой квалификацией продавцов;
- Сложность найма и обучения сотрудников для поквартирного обхода;
- Возможные конфликты с агрессивными жильцами и правоохранительными органами;
- Некоторые дома охраняют ЧОПы и продавцов туда не пустят;
- Продажи поквартирным обходом нужно хорошо оплачивать;
- Создание отрицательного облика компании.

Один из вида продаж также является *«локальный исходящий телемаркетинг»*. Телемаркетинг- это вид прямого маркетинга, при котором общение продавца и покупателя происходит с помощью средств телефонии. В более узком смысле, телемаркетинг- это продажа услуг или товаров по телефону. В компании «Ростелеком» имеется специальный отдел по телемаркетингу. В данной группе имеется 3 супервайзера, в подчинение которых находится по 10-15 человек. Обзвон происходит как по городу Челябинску, так и по области. В основном обзваниваются абоненты, которые пользуются уже услугами, а именно домашним телефоном.

К *преимуществам* телефонного маркетинга можно отнести:

- Телемаркетинг обеспечивает прямой контакт с клиентом, что позволяет в режиме реального времени ответить на все вопросы потребителя, распознать потребности, заинтересовать его, предложить альтернативный вариант.

- Возможность выбора потенциальных клиентов до осуществления звонка, что экономит значительное количество времени.
- Экономия времени при работе с большим количеством потенциальных клиентов.

С помощью программного обеспечения вы контролируете процесс продаж, имея доступ ко всем записям телефонных разговоров.

При прямом контакте можно узнать, что конкретно не устраивает клиента и, основываясь на ответах, улучшить свой продукт.

Также в компании имеется достаточно молодой отдел *«группа по работе с лояльностью»*. В данном отделе работа осуществляется уже непосредственно с действующими абонентами. После подключения услуг абоненту звонят и уточняют, как прошло подключение, довольны ли качеством, нет ли технических проблем; далее с абонентом созваниваются перед первым платежом, так же уточняют по качеству, возможно за это время пользования у абонента возникают вопросы, на которые сотрудники отвечают и при возникновении каких-то проблем обязательно помогают. Так же группа по работе с лояльностью работает постоянно с разными группами абонентов, такие как:

- абоненты, которые обращались в техническую поддержку;
- абоненты с дебиторской задолженностью;
- неактивны абоненты и т.д.

Для успешной работы необходимо поддерживать имидж компании. Логотип и знак ПАО «Ростелеком»- основа фирменного стиля. Их применение на материалах, используемых во всех видах маркетинговых коммуникаций, обязательно.

Логотип, знак и фирменный блок имеют установленные размеры и пропорции. Эти элементы фирменного стиля должны воспроизводиться только с оригинальных файлов, приведенных ниже, в строгом соответствии с правилами использования фирменного стиля на рисунке 7.



Рисунок 7 – Фирменный логотип «Ростелеком»

Связи с общественностью (PR) как важная составляющая коммуникационной политики в маркетинге представляет собой установление доброжелательных отношений и взаимопонимания предприятия не только с покупателями и потребителями, но и с самой широкой общественностью и управление этими отношениями.

С этой целью на предприятиях имеются специальные отделы по связям с общественностью, которые контролируют информацию о предприятии и товарах, попадающую в средства массовой информации, отвечают за содержание интервью сотрудников предприятия, проводят брифинги, публикуют пресс-релизы, рекламные материалы о предприятии, отвечают за выпуск газеты и журнала предприятия и т.д.

Кроме того, специалисты по связям с общественностью широко используют специфические средства престижной рекламы, а именно: организацию конференций и семинаров, общественную и благотворительную деятельность, проведение юбилейных мероприятий, презентаций, участие в выставках и ярмарках.

## 2.4 Маркетинговое исследование пользователей интернет-провайдеров в городе Челябинске

Анкетирование было проведено с целью выявления основных важных критериев для абонентов при выборе провайдера. Метод сбора информации: опрос с помощью анкеты, которые были размещены в социальных сетях.

В опросе приняли случайные пользователи интернет-провайдера челябинской области разных возрастов, разных социальных статусов, так как у компаний нет узких целевых аудиторий. Был выбран именно этот метод сбора информации, так как респондент является единственным источником информации об изучаемых процессах.

Как и любой метод сбора маркетинговой информации, опрос имеет свои достоинства и недостатки.

В исследовании использовались количественные опросы, ориентированные на обоснование характеристик изучаемого объекта с позиции статистически значимых значений, на основании которых можно с определенной уверенностью судить о мнении целевого рынка. Проводился потребительский опрос, т.е. вопросы задавали непосредственно реальным потребителям услуг. Опрос был однократный, индивидуальный, т.е. каждый респондент опрашивается индивидуально.

При разработке анкеты главной задачей было выяснить, насколько удовлетворены потребители услугами интернет-провайдеров. Для начала нужно выяснить, каким провайдером пользуется абонент, устраивает ли их данная услуга, если нет, то обязательно нужно выяснить что именно не устраивает.

Для улучшения качества услуги в целом необходимо было выяснить, что конкретно не устраивало в качестве услуги, в качестве обслуживания, почему услуга показалась абонентам не качественной, почему абоненты предпочли других операторов, какие ценовые изменения привлекли бы внимание.

Полная анкета представлена в приложении А.

Данный опрос состоит из 12 вопросов, главная суть которых была выявить целевые аудитории у провайдеров, понять, что именно не удовлетворяет в качестве услуги, что самое главное является для абонентов для выбора провайдера. Ниже в таблице 2 приведены результаты проведенного опроса.

Таблица 2 – Результаты маркетингового опроса.

Вопросы	Результаты опроса в процентах
1. Отметьте Ваш пол?	65 женщин (67%), 32 мужчины (33%)
2. Сколько Вам полных лет?	18-24 – 33,3% 25-39 – 60% 40-55 – 6,7%
3. Каким интернет провайдером вы пользуетесь?	Дом.ру – 20% Ростелеком – 26,7% <i>Интерсвязь – 40%</i> Другие –13,3%
4. Как давно вы пользуетесь данным провайдером?	Меньше одного месяца – 0% От 1 до 6 месяцев – 3,3% От 6 месяцев до года –10,1 % <i>Больше года –86,7%</i>
5. Насколько вы удовлетворены услугой ( по шкале от 1 до 5, где 1-не удовлетворен, 5-полностью удовлетворен) ?	1/5 – 0% 2/5 – 0% 3/5 – 13,3% 4/5 –13,3% 5/5 –73,3%

Продолжение таблицы 2.

<p>6. Что именно вас не устраивает в услуге (если вы не удовлетворены услугой)?</p>	<p>Стоимость услуг –6,7%</p> <p>Качество обслуживания –6,7%</p> <p>Изменение стоимости в одностороннем порядке – 13,3%</p> <p>Качество услуги – 13,3%</p> <p><i>Все удовлетворяет – 66,7%</i></p>
<p>7. Что самое главное для вас при выборе интернет-провайдера?</p>	<p><i>Цена – 80%</i></p> <p>Престижность компании – 0%</p> <p>Отзывы друзей и знакомых – 6,7%</p> <p>Наличие дополнительных услуг и опций –20%</p> <p><i>Предоставляемая скорость –66,7%</i></p>
<p>8. Сколько раз Вы меняли интернет-провайдеров в последние 2 года?</p>	<p><i>Ни разу –73,3%</i></p> <p>1 раз – 26,7%</p> <p>2-3 раза – 0%</p> <p>4 и более – 0%</p>
<p>9. При каких условиях Вы готовы поменять провайдера?</p>	<p>Низкая цена – 13,3%</p> <p>Хорошая система скидок –13,3%</p> <p>Качественные услуги по технологии подключения –13,3%</p> <p>Высокая скорость интернета – 6,7%</p> <p><i>Не рассматриваю вариант смены провайдера 53,3%</i></p>
<p>10. Как часто Вы пользуетесь домашним интернетом?</p>	<p><i>Каждый день –100%</i></p> <p>Один раз в несколько дней – 0%</p> <p>1-2 раза в неделю – 0%</p> <p>Несколько раз в месяц и реже – 0%</p>

Окончание таблицы 2.

11. Как часто Вы обращались в техническую поддержку компании за последние полгода?	Ни разу – 46,7% 1-2 раза – 40 % 3-5 раз – 6,7 % 6 и более раз – 6,7%
--	---

В исследование приняло участие 97 человек, из которых 65 были женщины и 32 мужчины. (67% и 33% соответственно)

Из опрошенных 39 абонентов пользуются услугами «Интерсвязи», 25 (40%) – «Ростелеком» (26,7%) , 19 – «Дом.ру» (20%) , 6– «Крылья», 5– «Интерзет», 2– «IZET».

Для наглядности все данные приведены в виде диаграммы на рисунке 8.



Рисунок 8 – Структура рынка интернет-провайдеров по результатам опроса.

Из всех опрошенных 86,7% на вопрос о том, как долго пользуются услугой, ответили больше года. Из этого можно сделать вывод, что при выборе интернет-провайдера абоненты принимают решение взвешенно, сравнивают предлагаемые условия разных компаний. Поэтому главная задача интернет-провайдера привлечь выгодными условиями предоставления услуг, а как из опроса видно, что основным критерием при выборе провайдеров служит цена и скорость. В этом случае необходимо разрабатывать новые тарифные планы в зависимости от пожеланий абонентов, а так же в зависимости от предлагаемых тарифных планов конкурентов. Меньшее влияние имеет мнение знакомых о компании и наличие дополнительных опций и услуг. В большинстве случаев абоненты не склонны менять интернет-провайдеров, даже если что-то их не устраивает в услуге. Исходя из данных, 86,7% абонентов пользуются услугами одного провайдера больше года. Из этого следует, что переманить абонента от другого интернет-провайдера намного сложнее, чем удержать действующих абонентов. Поэтому необходимо уделить особое внимание действующим абонентам, разработать специальные предложения для удержания действующих абонентов и увеличения лояльности.

## 2.5 Анализ внешней и внутренней эффективности организации

Для определения сильных и слабых сторон компании оценим уровень конкурентоспособности при помощи многоугольника конкурентоспособности. Для анализа были взяты компании, занимающие лидирующие позиции на рынке : Дом.ру, Интерсвязь, Ростелеком. В качестве критерии оценки использовались следующие показатели:

- скорость;
- стоимость;
- рекламная активность;
- качество технической поддержки;

- предоставление дополнительных опций;
- наличие системы скидок и бонусов.

В роли экспертов выступали сотрудники ПАО «Ростелеком» отдела маркетинга. Результаты экспертной оценки предоставлены в таблице 3 .

Таблица 3 – экспертная оценка показателей конкурентоспособности

Критерии оценки конкурентоспособности	Ростелеком	Дом.ру	Интерсвязь
1. Стоимость услуги	3	5	3
2. Предоставляемая скорость	5	3	4
3. Рекламная активность	3	4	2
4. Качество технической поддержки	3	4	5
5. Предоставление дополнительных опций	5	2	4
6. Наличие системы скидок и бонусов	3	2	5

По этим данным составим графическое изображение многоугольника конкурентоспособности на рисунке 9.

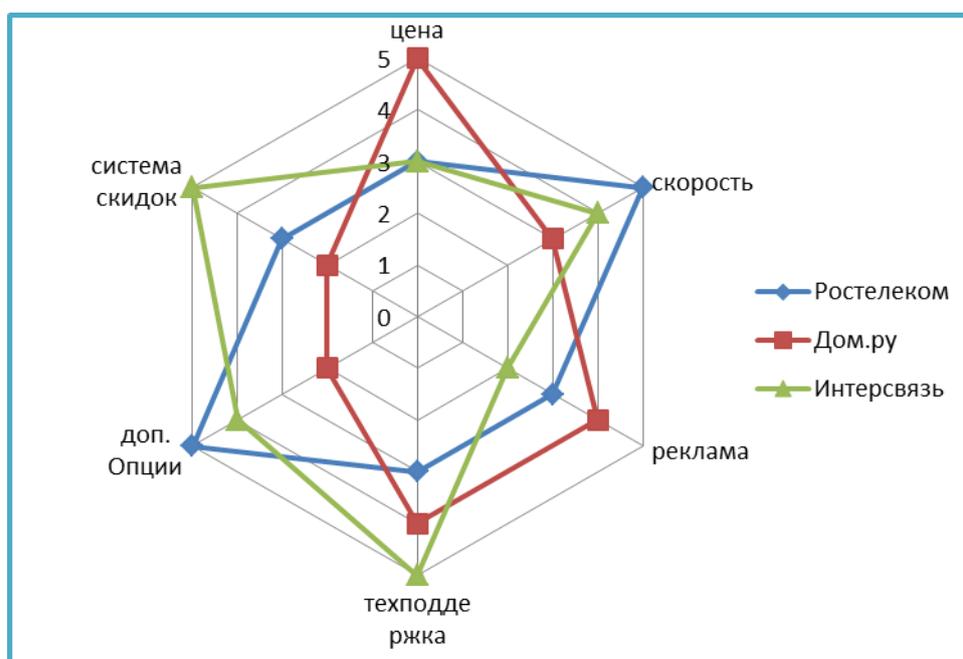


Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности.

Исходя из экспертной оценки и приведенного анализа конкурентоспособности можно сделать следующие выводы: сильными сторонами ПАО «Ростелеком» является скорость и дополнительные опции. По данным показателям компании нет равных на рынке. Однако компания уступает по следующим показателям:

- система скидок Ростелекома значительно уступает используемым скидкам в Интерсвязи (существующая система скидок Интерсвязи проста, понятна и не требует дополнительных усилий от абонента). Система скидок Ростелекома позволяет снизить стоимость только услуг интернета, приобрести дополнительные опции, требует ежемесячной активации.
- Цена услуг Ростелекома выше, чем стоимость услуг Дом.ру, но это можно объяснить качественными показателями услуги.
- Техподдержка Ростелекома по качеству оказываемых услуг ниже услуг Интерсвязи и Дом.ру по скорости реагирования, по перечню бесплатных услуг и требует проведения модернизации системы тех.поддержки.
- Реклама Ростелекома представлена рекламой новых тарифных предложений с упором на стоимость без акцентирования качественных показателей услуг и индивидуальных особенностей. Отсутствует программа поддержания имиджа компании.

На основании представленной таблицы видно, что необходимы маркетинговые мероприятия, в частности ценовое преимущество перед конкурентами, повышение качества технической поддержки и правильная рекламная компания.

#### *SWOT-анализ ПАО «Ростелеком»*

Изучая внутреннюю среду ПАО «Ростелеком» можно выявить как сильные, так и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы, которые отразим в таблице 4.

Таблица 4 – SWOT-анализ ПАО «Ростелеком»

<p><i>Сильные стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Инновационные технологии</li> <li>– Разумная ценовая политика</li> <li>– Широкий ассортимент услуг</li> <li>– Устойчивое положение на рынке</li> <li>– Высокая заработная плата</li> <li>– Высокая известность компании</li> <li>– Сотрудничество с государственными структурами</li> <li>– Опыт работы на рынке России более 20 лет</li> <li>– Наличие бонусной программы для абонентов</li> <li>– Развитая корпоративная культура</li> <li>– Устойчивое финансовое состояние</li> </ul>	<p><i>Слабые стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Невысокая репутация компании</li> <li>– Слабый маркетинг</li> <li>– Слабое продвижение услуг</li> <li>– Отсутствие эффективной рекламной компании</li> <li>– Однородность рекламы для всех сегментов рынка</li> <li>– Зависимость от поставщиков</li> <li>– Неполная загрузка оборудования</li> <li>– Слабые каналы сбыта</li> <li>– Недостаточно прочный имидж компании</li> <li>– Частая смена руководства</li> </ul>
<p><i>Возможности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Рост рынка</li> <li>– Устойчивый спрос на услуги</li> <li>– Поддержка правительства</li> <li>– Дополнительные услуги</li> <li>– Новые технологии</li> <li>–</li> </ul>	<p><i>Угрозы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестабильность курса валют</li> <li>– Спад экономики</li> <li>– Усиление позиций компаний-конкурентов</li> </ul>

Исходя из вышеприведенной таблицы, можно сделать вывод, что на деятельность предприятия негативно влияют следующие основные факторы: слабый маркетинг и низкая репутация компании.

Конкурентная ситуация остается крайне напряженной. Каждая компания стремится стать лидером, честным и нечестным путем пытается привлечь большее количество абонентов. Свободного потребителя услуг как такового не осталось, поэтому среди конкурентов ведется жесткая борьба за каждого абонента.

Поэтому необходимо рассмотреть варианты возможных мероприятий, которые благоприятно повлияют на развитие компании и повысят конкурентоспособность. Результаты перекрестного swot-анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Перекрестный swot-анализ.

	<i>Сильные стороны:</i>	<i>Слабые стороны:</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инновационные технологии</li> <li>– Разумная ценовая политика</li> <li>– Высокая заработная плата сотрудников</li> <li>– Устойчивое положение на рынке</li> <li>– Высокая известность компании</li> <li>– Сотрудничество с государственными структурами</li> <li>– Наличие бонусной программы для абонентов</li> <li>– Устойчивое финансовое состояние</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Невысокая репутация компании</li> <li>– Слабый маркетинг</li> <li>– Зависимость от поставщиков</li> <li>– Неполная загрузка оборудования</li> <li>– Слабые каналы сбыта</li> <li>– Недостаточно прочный имидж компании</li> <li>– Частая смена руководства</li> </ul>
<i>Возможности:</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выплата высоких заработных плат позволяет привлекать молодой квалифицированный персонал</li> <li>2. Модернизация оборудования, смена</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подбор кадров отдела маркетинга</li> <li>2. Проведение социально значимых мероприятий (поздравление ветеранов, проведение праздников для детей,</li> </ol>

Окончание таблицы 5.

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Тенденции спроса</li> <li>– Дополнительные услуги</li> <li>– Новые технологии</li> <li>– Региональные продажи</li> </ul>	<p>технологий, что обеспечит предоставление более качественной услуги</p> <p>3. Благодаря финансовому состоянию компании возможно проведение услуг на новых территориях.</p> <p>4. Переключение абонентов с ADSL-технологии на GPON</p> <p>5. Разработка новых сервисов.</p> <p>6. Принятие участия в новых государственных проектах</p>	<p>благоустройство территории)</p> <p>3. Предоставление самого высокоскоростного доступа к интернету по доступным ценам</p>
<p><i>Угрозы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестабильность курса валют</li> <li>– Спад экономики</li> <li>– Усиление позиций компаний-конкурентов</li> </ul>	<p>1. Разработка новых тарифных планов на более выгодных условиях, чем у конкурентов</p> <p>2. Использование скидок и бонусной программы для абонентов с длительным сроком жизни.</p>	<p>1. Переход на отечественное оборудование по более низким ценам</p>

## 2.6 Анализ эффективности ведения бизнеса

По данным годового отчета, доля рынка ОАО «Ростелеком» на рынке фиксированного широкополосного Интернет-доступа составляет 36,6 %, или 8,2 млн. абонентов [38]. Такое значение показателя позволяет компании занимать лидирующую позицию на рынке.

Доля рынка характеризует объемы продаж товара или услуги конкретной компании и продаж аналогичных товаров или услуг всех конкурирующих компаний, действующих на данном рынке.

В системе показателей эффективности ведения бизнеса важнейшее место принадлежит рентабельности. Относительные показатели характеризуют рентабельность и измеряются в процентах или в виде коэффициентов. Расчет относительных показателей приведен в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели рентабельности

Показатель	Формула расчета	Период	
		01.01.15-31.12.15	01.01.16-31.12.16
Доходность уставного капитала (Д <sub>УК</sub> )	$\frac{\text{Дивиденды}}{\text{УК}}$	1071,6	997,1
Коэффициент устойчивости экономического роста (К <sub>УЭР</sub> )	$\frac{\text{ЧП-Дивиденды}}{\text{СК}}$	0,09	0,06
Темп роста продаж (Т <sub>РПрод</sub> )		1,05	1,02
Темп роста прибыли (Т <sub>РПриб</sub> )		1,13	0,90
Показатель	Формула расчета	Период	
		01.01.15-31.12.15	01.01.16-31.12.16
Общая рентабельность	$\frac{\text{БП}}{\text{Стоимость активов}} * 100 \%$	8	8
Чистая рентабельность	$\frac{\text{ЧП}}{\text{Стоимость активов}} * 100 \%$	6	5
Чистая прибыль на 1 руб. товарооборота	$\frac{\text{ЧП}}{\text{Выручка}}$	0,12	0,10

Доходность уставного капитала показывает, сколько прибыли приносит компания по отношению к сумме средств, инвестированных акционерами. ПАО «Ростелеком» имеет высокий показатель доходности уставного капитала, который уменьшается к концу рассматриваемого периода. Каждый рубль вложенных акционерами средств приносил 1 071,6 руб. в 2015 году и 997,1 руб. – в 2016. Из данных в таблице мы видим, что темпы роста продаж сократились на 3 %, в то время как темпы роста прибыли сократились на 20,4%. То есть можно сказать, что падение прибыли происходит не столько

за счет сокращения объема продаж, сколько за счет сокращения суммы платежа на одного абонента (ARPU) и сокращение абонентской базы за счет оттока действующих абонентов.

Что касается остальных показателей эффективности ведения бизнеса, также наблюдается устойчивая тенденция небольшого, но спада. Хотя коэффициент общей рентабельности остался неизменным, чистая рентабельность сократилась на 1 %, а величина чистой прибыли с каждого рубля товарооборота – на 0,02 руб.

Показателем результатом финансовой деятельности является выручка, поэтому посмотрим изменения выручки компании за последние четыре года:

- В 2013 году выручка составляла 332,4 млрд. рублей;
- В 2014 году выручка составляла 325,7 млрд. рублей;
- В 2015 году выручка составила 310,9 млрд. рублей;
- В 2016 году выручка составила 297,4 млрд. рублей.

Для наглядности все данные предоставлены в виде диаграммы на рисунке 10.

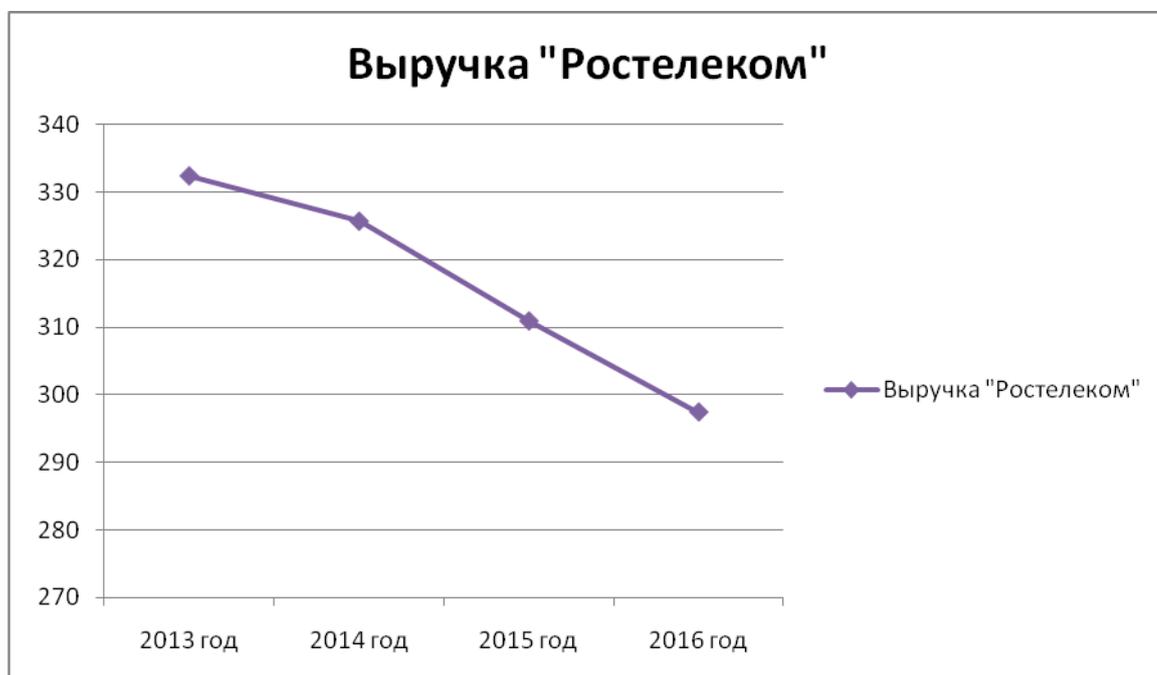


Рисунок 10 – Динамика выручки компании ПАО «Ростелеком»

По данным видно, что выручка с каждым годом падает, начиная с 2014 года, выручка упала на 2,1% в первый год, во второй год на 4,6%, и в третий год на 4,4%.

Основными причинами падения выручки является сокращение абонентской базы из-за увеличение объема оттока и сокращение темпов привлечения новых абонентов. Деятельность компании происходит на фоне жесткой конкуренции— основными игроками на рынке является «Интерсвязь», «Дом.ру», «Ростелеком».

Компания «Ростелеком» работает с разными сегментами рынка и оказывает разные услуги, рассмотрим более подробно каждый сегмент и долю выручки, которая приходится на них в таблице 7.

Таблица 7 – Структура сегментов и предоставляемых сервисов.

Сегмент	Описание	Основные услуги	Доходы за 2016 год, млрд. руб.
B2C	Предоставление услуг населению	Высокоскоростной широкополосный доступ в Интернет, интерактивное телевидение, видео по запросу, местная телефония, внутрizonовая, междугородняя, международная, оказание услуг мобильной связи.	140,3
B2B	Предоставление услуг корпоративным пользователям, среднему и малому бизнесу	Помимо базовых услуг, которые доступны населению, ряд специфических сервисов: организация VPN , хранение и обработка данных, облачные сервисы и ряд других.	70,3
B2G	Предоставление услуг государству	Кроме услуг, доступных корпоративным пользователям, комплексные услуги для электронного правительства, видеонаблюдение в масштабах	46,7

Окончание таблицы 7.

		<p>страны за значимыми событиями ( выборы, государственные экзамены), облачные решения в сфере образования, медицины, ЖКХ, безопасного города и пр) Помимо этого в рамках 10-летнего государственного контракта стоимостью 168 млрд. рублей компания реализует проект устранения цифрового неравенства в масштабах всей страны.</p>	
V2O	<p>Предоставление услуг другим операторам связи</p>	<p>Пропуск трафика через сети компании, предоставление в аренду каналов связи в другой инфраструктуры компании</p>	40,1

Для наглядности все данные также приведены в виде диаграммы на рисунке 11:



Рисунок 11 – Структура выручки организации по сегментам.

Так как выручка, получаемая от физических и юридических лиц, падает, то компания вынуждена искать альтернативные пути доходов. Это работа по государственным заказам (установление видеонаблюдение на экзаменах, выборах, безопасный город, безопасность движение), работа в крупном проекте «устранение цифрового неравенства».

#### Выводы по разделу два

На основании проведенного анализа и оценки конкурентоспособности компании можно сделать следующие выводы:

На данный момент по Челябинской области насчитывается более 1000000 абонентов и не смотря на то, что на рынке присутствует большое количество компаний, предоставляющих услуги проводного широкополосного доступа, можно выделить тройку лидеров, на которых приходится большая часть абонентов, а именно 75 % рынка.

Главными игроками рынка являются:

- Интерсвязь
- Ростелеком
- Дом.ру

На данный момент Ростелеком занимает второе место по количеству абонентов по Челябинской области, в основном благодаря тому, что в небольших городах и селах Ростелеком является монополистом.

Что же касается крупных городов, например таких как Челябинск, Магнитогорск, Миасс, то в них лидерами являются Интерсвязь и Дом.ру. Так как рынок перенасыщен и свободных абонентов осталось совсем мало, происходит постоянная борьба за клиентов. Каждая из этих трех компаний : Интерсвязь, Дом.ру, Ростелеком производит обзвон абонентов конкурентов и пытаются привлечь в свою компанию на более выгодных условиях.

Благодаря анализу внешней и внутренней эффективности были выявлены следующие сильные стороны компании ПАО «Ростелеком»:

- Наличие инновационных технологий;
- Разумная ценовая политика;
- Высокая известность компании;
- Опыт работы на рынке более 20 лет.

Благодаря этому компания может успешно конкурировать с другими компаниями. Однако имеются и слабые стороны, на которые необходимо обратить внимание и предпринять необходимые действия:

- Низкая репутация компании;
- Слабый маркетинг;
- Слабое продвижение услуг;
- Недостаточно прочный имидж компании.

Также благодаря проведенному опросу, было выявлено, что для 95% опрошенных главным критерием при выборе услуги является цена и скорость. В этом случае необходимо разрабатывать новые тарифные планы в зависимости от пожеланий абонентов, а так же в зависимости от предлагаемых тарифных планов конкурентов. В большинстве случаев абоненты не склонны менять интернет-провайдеров, даже если что-то их не устраивает в услуге. Исходя из данных, 86,7% абонентов пользуются услугами одного провайдера больше года. Из этого следует, что переманить абонента от другого интернет-провайдера намного сложнее, чем удержать действующих абонентов. Поэтому необходимо уделить особое внимание действующим абонентам, разработать специальные предложения для удержания действующих абонентов и увеличения лояльности.

Что же касается финансового состояния компании, то выручка компании с каждым годом падает, однако благодаря тому, что «Ростелеком» работает не только с B2B и B2C рынком, а также с B2G и B2O, компания имеет дорогостоящие проекты федерального масштаба.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

#### 3.1 Определение приоритетных направлений повышения конкурентоспособности

Когда абонент обращается для расторжения договора, то у клиента обязательно уточняется причина расторжения договора.

Весь отток клиентов можно разделить на следующие *критерии причин*:

- Снятие по дебиторской задолженности
- Социально-демографическая причина
- Маркетинговая причина
- Техническая причина
- Сервисная причина

Самую большую группу причин расторжения составляет : снятие по дебиторской задолженности и социально-демографическая причина.

Для наглядности в таблице 8 приведены данные по оттоку за апрель 2017.

Таблица 8 – Отток по причинам в городе Челябинск.

<b>Причины оттока</b>	<b>Кол-во</b>	<b>В процентах</b>
<b>Снятие по ДЗ</b>	<b>171</b>	<b>38%</b>
<b>Социально-демографическая:</b>	<b>144</b>	<b>32%</b>
– Переезд- Отсутствует возможность проверки нового адреса;	54	12%
– Переезд- По новому адресу нет технической возможности;	36	8%
– Переезд- По новому адресу уже подключен к другому провайдеру;	16	3,5%
– Длительное отсутствие пользователя;	16	3,5%
– Переезд- По новому адресу уже подключен к Ростелеком	10	2,2%
– Временные финансовые трудности клиента;	5	1,1%
– Расторжение договора прежнего владельца помещения новым собственником;	3	0,7%
– Неисправность оборудования пользователя;	2	0,4%

Окончание таблицы 8.

– Смерть абонента;	1	0,2%
Переезд-оформлена заявка на подключение по новому адресу;	1	0,2%
<b>Маркетинговая:</b>	<b>66</b>	<b>14,7%</b>
– Не устраивает соотношение скорость/стоимость;	34	7,6%
– Достаточно мобильного Интернета;	12	2,7%
– Переход к другому провайдеру	20	4,4%
<b>Техническая:</b>	<b>57</b>	<b>12,7%</b>
– Частые сбои в соединении, частые отключения;	27	6%
– Проблема первичного подключения. Услуга не работала/работала с перерывами сразу после инсталляции;	8	1,8%
– Скорость ниже заявленной в ТП	6	1,3%
– Услуга не работала, но в техническую службу не обращался;	5	1,1%
– Проблема с предоставленным оборудованием;	4	0,9%
– Неисправность не устраняли или устраняли долго;	4	0,9%
– Отсутствует техническая возможность увеличения скорости/отсутствует техническая возможность переключения на оптику;	3	0,7%
<b>Сервисная:</b>	<b>12</b>	<b>2,7%</b>
– Не согласен с начислениями;	7	1,6%
– Недоволен работой контакт-центра/технической поддержки;	4	0,9%
– Недоволен работой продавца;	1	0,2%
<b>Общий итог:</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>

Услуги абонентам предоставляются по кредитной системе оплаты, то есть за услугу оплачивается непосредственно после предоставления в следующем месяце. Например, абонент подключил услугу в мае, и за май он должен будет произвести оплату только в конце июня до 25 числа. Поэтому, когда абонент прекращает пользоваться услугой, не расторгает договор и не оплачивает счета по услуге, то в этом случае формируется задолженность за

услуги. Ранее компания отключала доступ к услуге через 2 месяца неоплаты, сейчас же компания внесла изменения: услуги отключаются только по истечению 6 месяцев. И все эти 6 месяцев услуга у абонента предоставляется и идут начисления. Это может негативно сказаться на реакции абонентов, так как многие уверены, что по истечению двух месяцев услуги просто приостановят в связи с финансовой задолженностью. Особенно в летний период многие клиенты не хотят пользоваться услугой и приостанавливают услуги именно финансовой задолженностью. В этом случае для повышения лояльности необходимо проинформировать всех абонентов смс-рассылкой о введении изменений в компании, а также проинформировать о возможности временной блокировки услуги.

Следующая причина по объему оттока является социально-демографическая. Сюда можно отнести такие причины как:

- Переезд в пределах города;
- Переезд в пределах области;
- Длительное отсутствие пользователя;
- Временные финансовые трудности клиента.

В этом случае можно совершить следующие действия:

Когда абонент переезжает в пределах города, то сразу можно предложить абоненту проверить техническую возможность на новом адресе, если есть техническая возможность: рассказать о преимуществах переноса услуги со старого адреса на новый, в этом случае у абонента сохраняются все условия тарифного плана, остается тот же логин услуги и номер лицевого счета, что не принесет абоненту никаких неудобств как в случае, если был бы новый лицевой счет ( так как многие подключают онлайн оплату, и деньги за услугу списываются автоматически, при смене номера лицевого счета необходимо обращаться в банк для изменения данных). Так же от срока жизни в компании зависит сумма ежемесячных начислений бонусов, эти бонусы можно использовать на скидку за услугу до 25% ежемесячно, а также

предложить скидку на первые три месяца пользования услугой, за то что остаются нашим клиентом.

Когда абонент переезжает в пределах области, так же стоит предложить клиенту проверить техническую возможность по новому адресу. В этом случае, чтоб абонент продолжил пользоваться услугой на новом адресе, можно предложить два месяца пользоваться услугой бесплатно по программе переезд, а так же рассказать о всех преимуществах компании.

Бывают такие абоненты, которые вынуждены уехать на несколько месяцев в другой город и обращаются в абонентский отдел для расторжения договора. В этом случае, если абонент уезжает относительно не на большой промежуток времени, то необходимо проинформировать о временной блокировке услуг. Преимущество данной услуги является то, что первый месяц данная тарифная опция предоставляется бесплатно. Но если абонент уезжает на длительный срок, в этом случае можно предложить закрытое предложение: тарифный план «Суточный». В этом случае плата взимается только за то время, которое абонента пользовался услугой. Каждые сутки пользования интернетом стоят 35 рублей. Однако если абонент не будет пользоваться услугой, то следовательно и начисления не будут производиться, но линия будет сохранена за абонентом, и когда клиент решит снова пользоваться услугой, он в любой момент сможет поменять тарифный план на более выгодных условиях.

Следующая причина оттока, которую хотелось бы рассмотреть более подробно это маркетинговая причина. Сюда можно отнести такие причины как:

- Не устраивает соотношение стоимость/скорость;
- Достаточно мобильного Интернета;
- Переход к другому провайдеру.

В этом случае для удержания абонента можно также предложить закрытый тарифный план «Суточный» аргументировав, что при необходимости можно будет воспользоваться услугой в любой момент и

также линия будет сохранена за абонентом. И также можно рассказать о преимуществах бонусной программы, использовать бонусы можно на скидку по услуге. Так как на данный момент отсутствует выгодный тарифный план для действующих абонентов, было решено разработать тарифный план, который смог бы удовлетворить желания клиента.

Следующая по количеству причина по оттоку является *техническая*. Сюда можно отнести:

- Частые сбои в соединении, частые отключения;
- Проблема первичного подключения;
- Скорость ниже заявленной в тарифном плане;
- Услуга не работала, но в техническую поддержку не обращался;
- Проблемы с предоставленным оборудованием;
- Очень долго устраняли проблему.

Как мы видим, технических проблем возникает много, и в этом случае необходимо наладить работу технического блока и решить проблему с некачественным оборудованием.

В отдельную группу выделены абоненты - снятие по ДЗ. Данное снятие происходит в одностороннем порядке, поэтому выяснить причину расторжения крайне трудно. В связи с этим мы считаем что в данной группе скрыты все причины расторжения и повлиять на снижение оттока в данной группе повлиять тяжело, так как выявить точную причину невозможно.

В ходе проведенного анкетирования было выявлено, что главное на что обращает внимание абонент при подключении услуг это скорость предоставляемой услуги и цена.

Поэтому для разработки программы повышения конкурентоспособности предприятия упор делался именно на следующие аспекта:

*1. Улучшение качества обслуживания.*

Сервис - критический фактор, способствующий формированию лояльного покупателя. Повышение качества обслуживания - это один из

основных источников роста продаж. Качество сервиса зависит от скорости, точности предоставления услуг, характера общения с потребителем, а также от возможности удовлетворить потребности клиента.

Повышение качества обслуживания клиентов позволяет формировать долгосрочные отношения с уже имеющимися клиентами и привлекать новых. Эффективная работа сотрудников с базой данных клиентов и использование веб-порталов для централизации заказов поможет улучшить качество обслуживания клиента и уменьшить время обработки заказов.

- Провести обучение персонала технической поддержки по услугах компании.

- Увеличить количество персонала в технической поддержки.

- Увеличить количество программ для удержания абонента (предоставление скидки, предложение закрытых тарифных планов и т.д)

2. *Замена существующего оборудования на более современное оборудование.*

Качество предоставляемой услуги находится не на должном уровне. Основной проблемой является устаревшее оборудование, которое было закуплено в 2011-2013 году.

Большинство абонентов берут оборудование в аренду, так как аренда предлагается на выгодных условия (1 рубль в месяц), однако большая часть оборудования предлагается в обслуживание уже бывшее в употреблении. По этой причине модемы часто выходят из строя, требуют постоянной перенастройки и не могут обеспечить высокоскоростной интернет.

Ниже на рисунке 12 показано оборудование, которое компания «Ростелеком» использует при подключение услуг по системе GPON.

ПАО «Ростелеком» использует Huawei Echolife HG 8245H.



Рисунок 12 – Оптический модем Huawei Echolife HG 8245H.

Данный модем производится в Китае. Huawei является одной из крупнейших китайских компаний в сфере телекоммуникаций. GPON терминал EchoLife ONT является оптическим сетевым терминалом, используется внутри помещения (ONT), предназначен для домашних пользователей. Основными его недостатками является: относительно крупные размеры, плохая раздача Wi-fi и дорогое оборудование в сравнение с аналогами.

Стоимость модема Huawei Echolife HG 8245H составляет 3800 рублей, а, например, аналоги с более качественным предоставлением услуг стоят значительно ниже:

- TP-LINK TL-WR841N стоимость составляет 1180 рублей;
- ZyxEL Keenetic 4G III стоимость оборудования составляет 2200 рублей;

– ZyXEL Keenetic Viva стоимость составляет 3130 рублей.

Одна из причин, по которым абоненты расторгают договор является техническая сторона: не предоставляется услуга долгое время, плохой Wi-Fi сигнал, постоянные обрывы связи. И в большинстве случаев данные проблемы возникают из-за некачественного оборудования. Поэтому мы рекомендуем рассмотреть возможность перехода на более усовершенствованные модели модемов и по более низкой стоимости, что способствует росту лояльности абонентов.

3. И самое главное в разработке маркетинговой программе это *снижение ежемесячной абонентской платы*. В компании ПАО «Ростелеком» постоянно разрабатываются новые тарифные планы на выгодных условиях, однако данные тарифы предоставляются только для новых абонентов. В компании существует большое количество абонентов, которые пользуются услугой несколько лет, а стоимость по услуге очень высокие. И когда абонент хочет переключиться на другой тарифный план по более низкой цене, к сожалению наши сотрудники не могут предложить подходящий тарифный план.

### 3.2 Разработка новой линейки тарифных планов для действующих абонентов

Проведенное анкетирование показала, что для 90% абонентов основным аспектом услуг является скорость и стоимость услуг.

На данный момент в компании действуют акционный тарифный план «Максимум выгоды» для новых абонентов на выгодных условиях. При подключении данного тарифного плана абонент обязан пользоваться данной услугой не меньше года и не менять тарифный план. В том случае, если абонент захочет расторгнуть договор раньше данного срока, то произойдет перерасчет по базовым тарифным планам за все те месяца, когда абонент пользовался услугой, и будет необходимо доплатить эту разницу. По

истечению года можно как расторгнуть договор, так и менять условия тарифного плана.

Примерно раз в три месяца компания «Ростелеком» разрабатывает новые тарифные планы для новых абонентов, однако стоит также большое внимание уделять и действующим абонентам.

Есть такие абоненты, которые пользуются услугой «Ростелеком» не первый год и платят большие деньги, в основном это архивные тарифные планы, стоимость которых может достигать до 800 рублей за услугу домашний интернет. Поэтому было принято решение разработать тарифный план с выгодными условиями для действующих абонентов, которые пользуются услугой больше 6 месяцев.

За основу был взят «Безлимитный Интернет» с тремя разными скоростями: 55 мб/с, 90 мб/с и 120 мб/с. Стоимость может варьироваться в зависимости от количества услуг.

При условии, что у абонента предоставляются две услуги, скидка на домашний интернет составляет 20%. А если предоставляются три услуги: домашний интернет, цифровое телевидение и домашний телефон, то скидка уже составляет 25%.

Для наглядности все данные по стоимости «Безлимитный Интернета» приведены в таблицу.

Таблица 9 – Стоимость тарифного плана «Безлимитный Интернет» в рублях

Предоставляемая скорость	Моно-услуга	Интернет+ТВ/ Интернет+ домашний телефон	Интернет+ТВ+ Домашний телефон
55 мб/с	400	320	300
90 мб/с	500	400	375
120 мб/с	600	480	450

При разработке нового тарифного плана было решено оставить скорость услуг без изменений, так как они полностью удовлетворяют требования абонентов:

- Если интернет требуется только для того чтобы почитать новости в интернете, проверить почту, посетить социальные сети, то в этом случае вполне достаточно будет скорости 55 мегабит в секунду.
- Если абонент постоянно пользуется услугой, смотрит фильмы, общается по видеосвязи, то в этом случае можно предложить скорость выше – 90 мегабит в секунду, которая сможет обеспечить непрерывную работу услуги.
- А для тех, кому скорость очень важна: играет в онлайн-игры, скачивает программы больших размеров, смотрит онлайн ТВ или фильмы в HD качестве, то данному абоненту может подойти тарифный план с максимальной скоростью 120 мегабит в секунду.

Ранее был проведен анализ конкурентов по стоимости услуг, результаты которого приведены в таблице 1. Необходимо разработать такой тарифный план, который смог бы конкурировать с действующими тарифными планами конкурентов.

Самый дешевый тарифный план на постоянной основе предлагал Дом.ру, стоимость которого составляла 350 рублей. Поэтому нужно разработать такую стоимость, чтоб при скорости 55 мб/с стоимость не превышала 350 рублей.

Поэтому было решено, что на скорости 55 мб/с ежемесячная плата будет составлять 75% от базовой линейки тарифных планов и будет составлять 320 рублей.

Так как в основном конкуренты работают с технологией подключение FTTb (данная схема подключение представляет собой, что оптическое провод идет только до подъезда, а до самой квартиры идет уже медный провод)

скорость интернета не может превышать 100 мб/с. И при такой скорости конкуренты предоставляют услугу по высокой стоимости. Например, «Интерсвязь» за скорость 90 мб/с устанавливает стоимость 600 рублей, а при скорости до 200 мб/с стоимость возрастает до 1500 рублей. Поэтому стоимость по льготному тарифному плану со скоростью 90 мб/с будет составлять 85% от базовой линейки тарифного плана и будет равна 425 рублей.

А при скорости 120 мб/с ежемесячная плата будет составлять 90% от базовой линейки тарифных планов и будет составлять 540 рублей.

Так как данный тарифный план разрабатывался для действующих абонентов, которые долгое время пользуются услугами, поэтому и название было выбрано «говорящее» - «Для Своих»

Более подробная информация о тарифном плане приведена в таблице 10.

Таблица 10 - Стоимость тарифного плана «Для Своих» в рублях.

Скорость интернета	Моно-услуга	Интернет+ ТВ/ Интернет + домашний телефон	Интернет+ ТВ + домашний телефон
55 мб/с	320	240	225
90 мб/с	425	324	319
120 мб/с	540	432	405

### 3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

По данным за апрель мы видим, что по маркетинговой причине расторгли договор 66 абонентов, главная причина расторжения которого является как раз цена. Поэтому мы считаем, благодаря разработанному нами тарифному плану, мы сможем удержать абонентов в компании.

При анализе абонентов компании «Ростелеком» было выявлено, что самой востребованной является 2-ая скорость 90 мб/с. В процентном соотношении это составляет около 45%. На втором месте по востребованности находится 1-ая скорость – 55 мб/с, и это составляет около 35%. Соответственно на скорости 120 мб/с пользуются около 20%.

А что касается количества услуг у абонента, то 60% абонентов пользуются только одной услугой- домашний интернет, 35%- пользуются двумя услугами (интернет + ТВ или интернет+ домашний телефон) и только 5% абонентов пользуются тремя услугами.

Предположим, что 50% абонентов примут предложение о смене тарифного плана и продолжают пользоваться услугой. В этом случае мы можем рассчитать, какую выручку смогут нам принести удержанные абоненты. Данные берет по оттоку за апрель. В этом случае, 50% будет составлять 34 абонента. Если первую скорость 55 мб/с предпочитают 35%, то от общего числа будет составлять 12 абонентов, при скорости 90 мб/с предпочитают 45% – 15 абонентов, и тарифный план с максимальной скорости 120 мб/с выбирают 20% – 7 абонентов

Проведем расчет выручки при разных скоростях тарифного плана за месяц. При тарифном плане «Для Своих 55мб/с» расчет выручки имеет следующий вид:

Таблица 11– расчет выручки ТП «Для Своих»

Количество услуг	Количество абонентов, чел.	Стоимость услуги, руб.	Выручка, руб.
«Для Своих 55 мб/с»			
Моно-услуга	7	320	2240
2 услуги	4	240	960
3 услуги	1	225	225
Итого:			3425

Окончание таблицы 11.

«Для Своих 90 мб/»			
Моно-услуга	9	425	3825
2 услуги	5	324	1620
3 услуги	1	319	319
Итого:			5764
«Для Своих 120мб/с»			
Моно-услуга	4	540	2160
2 услуги	2	432	864
3 услуги	1	405	405
Итого:			3429
Общее итово:	34		12618

Благодаря новому тарифному плану, мы сможем уменьшить отток абонентов, следовательно, увеличить выручку компании без дополнительных вложений, а самое главное сможем повысить лояльность абонентов.

Точно определить фактическое количество абонентов, которые примут данное тарифное предложение не возможно, поэтому проводим расчеты с учетом оптимистическим и пессимистическим прогнозом клиентооборота.

*Пессимистический расчет выручки:*

При пессимистическом прогнозе берется минимальное количество клиентов. В этом случае предположим, что данное предложение примут только 10% абонентов. В этом случае 35% абонентов, которые предпочли тарифный план со скоростью 55 мб/с составляет 3 абонента, со скоростью 90 мб/с 45 %– 3 абонента, и при скорости 120 мб/с 20% соответственно 1 абонент. Данные по расчету приведены в таблице 12, и этом случае выручка при пессимистическом расчете будет выглядеть следующим образом:

Таблица 12 – Пессимистический расчет выручки ТП «Для Своих».

Количество услуг	Количество абонентов, чел.	Стоимость услуги, руб.	Выручка, руб.
«Для Своих 55 мб/с»			
Моно-услуга	2	320	640
2 услуги	1	240	240
3 услуги			
Итого:			880
«Для Своих 90 мб/с»			
Моно-услуга	2	425	850
2 услуги	1	324	324
3 услуги			
Итого:			1174
«Для своих 120 мб/с»			
Моно-услуга	1	540	
2 услуги			
3 услуги			
Итого:			540
Всего:	7		2594

При пессимистическом прогнозе выручка будет составлять 2594 рубля, не смотря на то, что выручка составляет относительно небольшую сумму, это все равно повлияет на повышение лояльности абонентов.

*Оптимистический расчет выручки:*

В этом случае предположим, что 90% ( 59 абонентов) от склонных к оттоку абонентов примут данное тарифное предложение, то интернет на первой скорости предпочтут 35% – 21 абонент, на второй скорости 45%– 27 абонентов, и на третьей скорости 20% –11 абонентов, то расчет представлен в таблице 13 и выручка будет выглядеть следующим образом:

Таблица 13 – Оптимистический расчет ТП «Для своих».

Количество услуг	Количество абонентов, чел.	Стоимость услуги, руб.	Выручка, руб.
«Для своих 55 мб/с»			
Моно-услуга	13	320	4160
2 услуги	7	240	1680
3 услуги	1	225	225
Итого:			6065
«Для своих 90 мб/с»			
Моно-услуга	16	425	6800
2 услуги	10	324	3240
3 услуги	1	319	319
Итого:			10359
«Для своих 120 мб/с»			
Моно-услуга	7	540	3780
2 услуги	3	432	1296
3 услуги	1	405	405
Итого:			5481
Всего:	59		21905

При оптимистическом прогнозе данный тарифный план позволит сохранить большую часть абонентов и сократить до минимума расторжение договора по маркетинговой причине.

В среднем по маркетинговой причине расторгают договор 70 абонентов в месяц. В этом случае мы можем рассчитать примерную выручку за год с удержанных абонентов.

Так же предположим, что данное тарифное предложение примут 50% абонентов (35 клиентов), тогда выручка будет выглядеть следующим образом:

Таблица 14 – Расчет выручки ТП «Для Своих» за год

Количество услуг	Количество абонентов, чел.	Стоимость услуги, руб.	Выручка, руб.
«Для Своих 55мб/с»			
Моно-услуга	7	320	2240
2 услуги	4	240	960
3 услуги	1	225	225
Итого за месяц:			3425
Итого за год:			41100
«Для Своих 90 мб/с»			
Моно-услуга	10	425	4250
2 услуги	5	324	1620
3 услуги	1	319	319
Итого за месяц:			6189
Итого за год:			74268
«Для Своих 120мб/с»			
Моно-услуга	4	540	2160
2 услуги	3	432	1296
3 услуги			
Итого за месяц:			3456
Итого за год:			41472
Всего:			156840

В итоге благодаря разработанному тарифному плану, который способствует удержать абонентов, выручка за год составит 156840 рублей.

Если рассмотреть в количественном плане, то за год можно удержать за счет данного тарифного плана 420 абонентов. Далее также произведем расчеты выручки за год в пессимистическом и оптимистическом прогнозе.

*Пессимистический прогноз:*

Предположим, что на данное тарифное предложение согласится 10% абонентов (7 абонентов).

Таблица 15 – Пессимистический прогноз выручки ТП «Для Своих» за год.

Количество услуг	Количество абонентов, чел.	Стоимость услуги, руб.	Выручка, руб.
«Для Своих 55 мб/с»			
Моно-услуга	2	320	640
2 услуги	1	240	240
3 услуги			
Итого за месяц:			880
Итого за год:			10560
«Для Своих 90 мб/с»			
Моно-услуга	2	425	850
2 услуги	1	324	324
3 услуги			
Итого за месяц:			1174
Итого за год:			14088
«Для Своих 120 мб/с»			
Моно-услуга	1	540	540
2 услуги			
3 услуги			
Итого за месяц:			540
Итого за год:			6480
Всего:			31128

В пессимистическом прогнозе выручка за год будет составлять 31128 рублей. Даже не смотря на то, что увеличение выручки является небольшим, разработанный тарифный план является одним из мероприятий, направленных на сохранение абонентов, увеличение абонентской базы и рост выручки.

При оптимистическом прогнозе предположим, что примут предложение и будут пользоваться услугой 90% абонентов (61 клиент), тогда выручка представлена в таблице 16 и будет выглядеть следующим образом:

Таблица 16 – Оптимистический прогноз выручки ТП «Для Своих» за год

Количество услуг	Количество абонентов, чел.	Стоимость услуги, руб.	Выручка, руб.
«Для Своих 55 мб/с»			
Моно-услуга	13	320	4160
2 услуги	7	240	1680
3 услуги	1	225	225
Итого за месяц:			6065
Итого за год:			72780
«Для Своих 90 мб/с»			
Моно-услуга	16	425	6800
2 услуги	9	324	2916
3 услуги	2	319	638
Итого за месяц:			10354
Итого за год:			124248
«Для Своих 120 мб/с»			
Моно-услуга	8	540	4320
2 услуги	4	432	1728
3 услуги	1	405	405
Итого за месяц:			6453

Окончание таблицы 16.

Итого за год:			77436
Всего:			274464

Итого за год выручка по оптимистическому прогнозу составляет 274464 рублей, в количественном плане позволит сохранить в год 732 абонента.

Применение данного тарифного плана является целесообразным, так как в любом случае эффект от данного тарифного положения является положительным и не требует финансового вложения.

Выводы по разделу три

На основании проведенного анализа деятельности ПАО «Ростелеком» во второй главе было установлено, что компания нуждается в мероприятиях направленных на улучшение лояльности абонентов и на изменения ценовой политики.

Был проведен анализ причин оттока абонента, все причины можно разделить на следующие группы:

- Снятие по дебиторской задолженности
- Социально-демографическая причина
- Маркетинговая причина
- Техническая причина
- Сервисная причина

В зависимости от каждой группы были разработаны мероприятия по устранению причин, приводящих к оттоку абонентов, например, такие как модернизация оборудования, обучение персонала, разработка тарифного плана.

Разработанный тарифный план, направленный на действующих абонентов со сроком жизни в компании более 6 месяцев, позволит получить дополнительный объем прибыли от 311228 до 274464 рублей в год без

дополнительных материальных вложений. Так как нельзя точно рассчитать количество абонентов, которые примут предложенный тарифный план и изменят решение о расторжении договора, поэтому расчеты производились в трех вариантах: реальный прогноз, оптимистический и пессимистический.

При *реалистичном прогнозе* предполагалось, что 50% абонентов от общего числа склонных по маркетинговой причине останутся в компании и будут пользоваться услугой по новому тарифному плану. В этом случае выручка за год будет составлять 156840 рублей. При этом не требуются никаких финансовых вложений.

При *пессимистическом прогнозе* в расчет учитывалось, что из склонных к оттоку согласятся на данное предложение только 10%, и в этом случае выручка за год будет составлять 31128 рублей.

При *оптимистическом прогнозе* если абоненты примут решение остаться в компании и пользоваться услугой с новым тарифным планом составит 90 %, то выручка составит 274464 рубля. В этом случае склонность по маркетинговой причине будет сведена к минимуму и поможет удержать 732 абонента в год.

Применение данного тарифного плана является целесообразным, так как в любом случае эффект от данного тарифного положения является положительным и не требует финансового вложения.

Также разработаны мероприятия направленные на технические составляющие услуг, на сопровождение действующих абонентов. Все эти мероприятия направлены на повышение лояльности абонента, что в свою очередь приведет к увеличению продаж, уменьшению количества оттока, а следовательно приведет к увеличению прибыли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа была посвящена разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» и повышению лояльности абонентов.

В результате проделанной работы были решены ряд задач.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности, были выделены основные понятия: что такое конкуренция и конкурентоспособность, какие факторы влияют на конкурентоспособность в зависимости от того производит компания товар или занимается только реализацией. Также было сравнение отечественных и зарубежных технологий в области управления конкурентоспособностью предприятия, были рассмотрены такие авторы как Фатхутдинов, Портер, Кругман, Соловьева, Чуева и другие.

В первой части работы были рассмотрены разные методики оценки конкурентоспособности, которые позволят получить более точные данные о положении компании на рынке, о конкурентной борьбе. Особое внимание было уделено таким методам оценки конкурентоспособности как модель пяти сил конкуренции М. Портера, количественная методика swot-анализ, оценка конкурентоспособности предприятия на базе «4P», метод сравнительной оценки «многоугольник конкурентоспособности». Все полученные данные способствуют в разработке мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности. Можно сделать вывод, что значение удовлетворенности важный фактор в жизнедеятельности любой организации, особенно в условиях жесткой конкуренции.

Уровень удовлетворенности или неудовлетворенности влияет на повторное обращение, устные коммуникации (отзывы потребителей) и уровень жалоб. Кроме того, информация об удовлетворенности или неудовлетворенности клиентов конкурентов позволяет компании более эффективно вести соперничество с ними.

Во второй главе был произведен анализ конкурентов, предоставляющих широкополосной доступ к интернету. По полученным данным видно, что на рынке присутствует большое количество конкурентов, однако большая часть рынка принадлежит трем лидерам: Интерсвязь, Ростелеком, Дом.ру.

В результате проведенных анализов были выявлены сильные стороны компании Ростелеком, по сравнению с конкурентами: скорость и предоставление дополнительных опций. При этом компания уступает конкурентам в следующих аспектах деятельности : стоимость, рекламная деятельность, качество технической поддержки, система скидок и бонусов. Данные вопросы требуют внесения корректировок в деятельность компании. Были намечены основные мероприятия, которые позволят достичь уровня конкурентов в данных вопросах и опередить их.

Благодаря проведенному опросу пользователей интернет-провайдеров в городе Челябинск и проведенному SWOT-анализу были выявлены слабые и сильные стороны как компании «Ростелеком», так и конкурентов. За счет этих данных был разработан ряд мероприятий, направленный на повышение конкурентоспособности.

Показатели деятельности компании за последние годы демонстрируют ухудшение финансового состояния компании. Падение выручки связано с сокращением ARPU, падением абонентской базы в связи с оттоком действующих абонентов. Данная ситуация требует принятия срочных мер для исправления ситуации в компании.

Одним из методов удержания действующих абонентов является внедрение новой линейки тарифных планов, нацеленных на удержание действующих абонентов при желании расторжении договора с компанией.

В третьей части выпускной квалификационной работы был проведен анализ причин оттока абонентов, который показал, что основной причиной оттока является дебиторская задолженность. Чаще всего абоненты прекращают оплату услуг по причине высокой стоимости. Для удержания данной

категории лиц разработан новый тарифный план по более выгодной цене , который позволит сократить отток данной категории абонентов.

Разработанный тарифный план, направленный на действующих абонентов со сроком жизни в компании более 6 месяцев, позволит получить дополнительный объем прибыли от 311228 до 274464 рублей в год без дополнительных материальных вложений. Так как нельзя точно рассчитать количество абонентов, которые примут предложенный тарифный план и изменят решение о расторжении договора, поэтому расчеты производились в трех вариантах: реальный прогноз, оптимистический и пессимистический.

Основой успеха деятельности любой организации является качественное и полное удовлетворение выдвигаемых потребителем требований. Менеджеры компании должны с самого начала исследовать рынок и удовлетворенность потребителя, чтобы бизнес был успешным. В зависимости от того на какого потребителя ориентирована организация она может построить свою стратегию бизнеса. Поэтому главной формулой успеха любого бизнеса будет умение качественно и своевременно удовлетворить потребителя.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика./Г.П. Азоев - М.: Центр экономики и маркетинга.-1996- 31с.
- 2 Голубков, Е. П. Основы маркетинга: Учебник. / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 1999. – 656 с. 334-335
- 3 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: учебное пособие / Е.П. Голубков. - М.: Финпресс, 2007. - 328с.
- 4 Андрианов, В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике, 2000 – 128с.
- 5 Павлова Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности товара. Маркетинг в России и за рубежом. - 2004 - №1, с.47-52
- 6 Данько Т.П. Количественные методы анализа в маркетинге. - СПб.: Питер принт, 2005 - 384 с.
- 7 Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами / Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. - 2013. - № 1 - 7с.
- 8 Ковалев, А.И. Маркетинг в системе управления предприятием: учебное пособие / А.И. Ковалев; под ред. В.В Войленко. - М.: МДНТП. - 2006. -485с.
- 9 Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие / И.К. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 320 с.
- 10 Лободенко С.Н. Управленческая оценка конкурентоспособности. - 2002 - №8 с. 20-24
- 11 Божук, С.Г. Маркетинговые исследования. Основные концепции и методы / С.Г. Божук. – СПб.: Вектор, 2009. – 439 с.
- 12 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2006. – 290 с.
- 13 Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 439 с.

- 14 Черчилль, Г. Маркетинговые исследования / Г. Черчилль. – СПб.: Питер, 2008. – 377 с.
- 15 Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг. - Учеб. пособие. - М.: Юрайт-Издат, 2004. - 335 с.
- 16 Энджел, Д.Ф. Поведение потребителей / Д.Ф. Энджел. – СПб: Питер Ком, 2009. – 768 с
- 17 Никифоров, А.Д. Управление качеством / А.Д. Никифоров. – М.: Дрофа, 2007. – 720с.
- 18 Варакута, С.А. Управление качеством продукции / С.А. Варакута. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 207 с.
- 19 Блэкуэлл, Р.Д. Поведение потребителей / Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард, Д.Ф. Энджел. – СПб.: Питер, 2008. – 624 с.
- 20 Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг: Учебн. Пособие / Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 320 с.
- 21 Сайт для создания опросов [Электронный ресурс]– Режим доступа <https://my.surveo.com>
- 22 Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова. Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html> от 25.04.07
- 23 Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке // <http://www.marketing.spb.ru/read/m3/>
- 24 Яворский А. Особенности предоставления услуг интернет-провайдеров. Режим доступа: <http://rmt-net.ru/article44.html?get=news>
- 25 Зайцев Р. Комплекс маркетинг интернет–провайдеров. Режим доступа: <http://rzbpm.ru/exp/kompleks-marketinga-internet-provajderov-rossii-chast-1.html>
- 26 Информационный ресурс средств связи [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.mobileinfo.ru/info/parking.php4.38.htm>.- Загл. с экрана.

- 27 Мобильная российская справочная [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.amobile.ru/opsos/beeline/index.htm> - Загл. с экрана.
- 28 Официальный сайт компании «Skylink» [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.skylink.ru/pages/eguiip.list.23.htm> - Загл. с экрана.
- 29 Официальный российский справочник мобильных систем [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.mobilerussia.ru/operator/beeline/3125/nln.27.htm> - Загл. с экрана.
- 30 Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://chelyabinsk.rt.ru> - Загл. с экрана.
- 31 Официальный сайт ОАО «МТС» [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.mts.ru>- Загл. с экрана.
- 32 Официальный сайт ОАО «Крылья» [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://mnx.net.ru> - Загл. с экрана.
- 33 Официальный сайт ЗАО «ЭР-Телеком Холдинг» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://chel.domru.ru>
- 34 Официальный сайт ЗАО «Интерсвязь» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.is74.ru/> - Загл. с экрана
- 35 Официальный сайт ООО «ТТК» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.mgn.ru> - Загл. с экрана
- 36 Официальный сайт ЗАО «УралУником» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.vashetv.ru/> - Загл. с экрана
- 37 Официальный сайт ЗАО «Мультирегион» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.multinex.ru/> - Загл. с экрана

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета для опроса потребителей услуги «домашний интернет»

Здравствуйте! Мы проводим опрос с целью выявления удовлетворенности потребителей услуги домашний интернет интернет-провайдеров в городе Челябинск. Ваше мнение является для нас очень важным. Будем очень благодарны за потраченное Вами время и за оказанную помощь в нашем исследовании.

1. *Отметьте Ваш пол?*

- a. женский
- b. мужской

2. *Сколько Вам полных лет?*

- a. до 18
- b. 18-24
- c. 25-39
- d. 40-55
- e. 55 и более

3. *Каким интернет провайдером вы пользуетесь?*

- a. Дом.ру
- b. Ростелеком
- c. Интерсвязь
- d. МТС
- e. Другой (укажите)

4. *Как давно вы пользуетесь данным провайдером?*

- a. меньше одного месяца
- b. от месяца до полу года
- c. от полу года до года
- d. больше года

5. *Насколько вы удовлетворены услугой ( по шкале от 1 до 5, где 1-не удовлетворен, 5-полностью удовлетворен) ?*

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

6. *Что именно вас не устраивает в услуге (если вы не удовлетворены услугой)?*

- a. стоимость услуги
- b. качество обслуживания
- c. изменение стоимости за услугу в одностороннем порядке
- d. качество услуги
- e. все устраивает

7. *Что самое главное для вас при выборе интернет-провайдера?*

- a. цена
- b. престижность компании
- c. отзыв знакомых
- d. перечень предлагаемых услуг и опций
- e. представляемая скорость

8. *Сколько раз Вы меняли интернет-провайдеров в последние 2 года?*

- a. ни разу
- b. 1 раз
- c. 2-3 раза
- d. 4 раза и более

9. *При каких условиях Вы готовы поменять провайдера?*

- a. низкая цена
- b. хорошая система скидок
- c. качественные услуги по технологии подключения

- d. высокая скорость интернета
- e. не рассматриваю вариант смены провайдера

10. *Как часто Вы пользуетесь домашним интернетом?*

- a. каждый день
- b. один раз в несколько дней
- c. 1-2 раза в неделю
- d. несколько раз в месяц и реже

11. *Как часто Вы обращались в техническую поддержку компании за последние полгода?*

- a. ни разу
- b. 1-2 раза
- c. 3-5 раз
- d. 6 и более раз

12. *При разговоре с работником технической поддержки Вам чаще всего предлагают такие варианты действий:*

- a. Дают инструкцию по самостоятельному исправлению неисправности
- b. Дают инструкцию по самостоятельному исправлению неисправности, в случае неудачи предлагают оставить заявку на вызов мастера
- c. Сразу предлагают оставить заявку на вызов мастера
- d. Автоматически вызывают мастера, независимо от характера неисправности

