

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 «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Оценка инвестиционного проекта на примере «Челябинского отделения  
№8597 «Сбербанк России» (ПАО)»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2018.667.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ В.А. Чурюкин  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ–547  
\_\_\_\_\_ Л.Б.Манукян  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ Е.Ю.Куркина  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Манукян Л. Разработка рекомендаций по укреплению конкурентных преимуществ предприятия ПАО «Ростелеком». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ-547, 86 с., 10 ил., 11 таб., библиограф. список – 42 наим., 4 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработка рекомендаций по укреплению конкурентных преимуществ ПАО «Ростелеком».

В работе исследованы теоретические аспекты конкурентных преимуществ организации (сущность, методы оценки, стратегии по формированию и укреплению); рассмотрены особенности функционирования ПАО «Ростелеком» на российском рынке телекоммуникационных услуг; проведено исследование конкурентной позиции и конкурентных преимуществ компании, а также определены приоритетные направления деятельности компании для укрепления конкурентных преимуществ.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ .....	9
1.1 Сущность и классификация конкурентных преимуществ.....	9
1.2 Методы оценки конкурентных преимуществ .....	16
1.3 Стратегии по формированию и укреплению конкурентных преимуществ .....	24
2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ УКРЕПЛЕНИЮ.....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	33
2.2 Диагностика конкурентной позиции и конкурентных преимуществ....	43
2.3 Рекомендации по укреплению конкурентных преимуществ .....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Классификация конкурентных преимуществ объектов...72	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Вехи и этапы развития телекоммуникаций и ПАО «Ростелеком» .....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Дочерние и зависимые компании ПАО «Ростелеком» ...76	
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. SWOT-анализ положения ПАО «Ростелеком» на рынке телекоммуникаций .....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Деятельность компаний на рынке телекоммуникаций в современных макроэкономических условиях, с динамичной конкурентной средой и непредсказуемостью поведения, как конкурентов, так и потребителей, требует постоянной работы в сфере создания и поддержания конкурентных преимуществ.

Конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия.

Именно конкурентные преимущества позволяют достигать поставленных целей поддерживать высокий уровень конкурентоспособности на долгосрочную перспективу.

Цель дипломной работы – разработка рекомендаций по укреплению конкурентных преимуществ ПАО «Ростелеком».

Задачи дипломной работы:

- исследовать теоретические аспекты конкурентных преимуществ организации (сущность, методы оценки, стратегии по формированию и укреплению);
- рассмотреть особенности функционирования ПАО «Ростелеком» на рынке телекоммуникационных услуг;

- диагностировать конкурентную позицию и конкурентные преимущества компании;

- определить приоритетные направления деятельности компании для укрепления конкурентных преимуществ.

Объект дипломной работы – конкурентные преимущества ПАО «Ростелеком».

Предмет дипломной работы – маркетинговая деятельность ПАО «Ростелеком» на рынке телекоммуникации, стратегии по формированию и укреплению конкурентных преимуществ.

В первой главе дипломной работы рассмотрены теоретические аспекты конкурентных преимуществ организации, а именно их сущность и классификация, методы оценки, стратегии по их формированию и укреплению.

Во второй главе дипломной работы рассматривается организационно-экономическая характеристика ПАО «Ростелеком», исследуется рынок телекоммуникаций и диагностируется конкурентная позиция и преимущества компании. В завершении работы предлагаются рекомендации по укреплению конкурентных преимуществ ПАО «Ростелеком» в условиях разработанной и внедренной стратегии развития на 2018-2023 гг.

В процессе выполнения дипломной работы использовались нормативно-правовые документы различного уровня от федеральных законов до приказов и постановлений, а также научные труды, учебная и учебно-методическая литература, статьи в бухгалтерских и экономических журналах, а также информация из глобальной сети Интернет.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность и классификация конкурентных преимуществ

В условиях рыночных отношений способность выделяться на фоне конкурентов, привлекать внимание к своей продукции, работам и услугам позволяет организации занять свою долю рынка, развиваться и эффективно взаимодействовать с контрагентами, покупателями, контролирующими органами. Понятие «преимущество» традиционно имеет два значения «выгода, превосходство (в сравнении с чем-либо)» и «исключительное право на что-либо, привилегия» [15, С. 583]. Следовательно, конкурентное преимущество можно представить как превосходство относительно конкурентов, обладание привилегией в глазах потребителя, создающего спрос.

Впервые понятие конкурентных преимуществ было рассмотрено М. Портером. Конкурентное преимущество, в его работе представлены в более низких издержках, чем у конкурентов, а также в дифференциации товара [3, С.15]. Однако его теория базируется на данных стран, отраслей и фирм, работающих в условиях сформированных рыночных отношений, характеризующихся стабильностью и конкурентоспособностью правовой системы и рыночных механизмов. Безусловно, к российским условиям теория М. Портера не адаптирована и может быть использована только для ознакомления.

Конкурентные преимущества, как отмечает в своих работах Ж. Ж. Ламбен, это свойства товара или марки, которые создают для организации превосходства над конкурентами [38]. Причем характеристики, дающие превосходство, могут относиться как к самому товару (работе, услуге), так и к дополнительным услугам, например, особенности продаж, гарантии, послегарантийный сервис и пр. Данное

преимущество является относительным, которое определяется с наиболее значимым конкурентом, занимающим наибольшую долю рынка.

В России теоретические концепции в отношении конкурентных преимуществ находятся на стадии формирования, работ посвященных данному вопросу немного, поэтому определения данного понятия невозможно систематизировать.

В российской экономической литературе можно встретить различные определения понятия «конкурентные преимущества».

Салий В.В. дает определение конкурентного преимущества, как набора «возможностей, с помощью которых фирма обходит своих соперников на рынке». [21, С. 6]

Фатхутдинов Р.А. в своих работах уточняет, что это эксклюзивная ценность, которой обладает организация, позволяющая получить превосходство над конкурентами. [25, С. 124]

В свою очередь, Мазилкина Е.И. сделала уточнение, обозначив, что конкурентные преимущества – это «система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающая ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сфере деятельности». [38]

Ваценко И.С. расширил данное понятие, обозначив, что конкурентное преимущество представляет собой систему, обладающей эксклюзивностью для потребителя, что дает ей преимущество над конкурентами в технической, экономической сферах деятельности и возможность эффективнее распоряжаться имеющимися ресурсами. [32]

Азоев Г.Л. предлагал измерять конкурентное преимущество с помощью экономических показателей [2, С. 15] (например, полученная дополнительная прибыль, высокая рентабельность, высокая рыночная доля, объем продаж).

Агеева Н.Г. в своей работе соглашается с тем, что конкурентное преимущество определяет «положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей». [1, С.24]

В качестве основных конкурентных преимуществ она выделяет активы организации, особую компетентность сотрудников в сферах деятельности.

Озина А.Н. подчеркивает в свое определение важнейшее условие существования конкурентного преимущества – быть актуальным и значимым для целевого потребителя: «это превосходство одного или группы конкурентов над другими в отношении тех признаков, свойств, качество, предлагаемых товаров, работ и услуг, условий их приобретения и потребления, в которых наиболее заинтересован покупатель, пользующийся у него приоритетом». [16, С. 60]

Шихова П.З. считает, что «создать конкурентное преимущество можно двумя основными способами: предложить товар по более низкой цене; предложить товар, способный лучше удовлетворить нужды потребителей». [34]

Сафиуллин Л.Н. предлагает рассматривать конкурентные преимущества с учетом влияния окружающей среды. По его мнению, это «экономические отношения субъектов хозяйствования, проявляющиеся в превосходстве над конкурентами на конкурентном рынке в реализовавшихся условиях воздействия окружающей среды». [22, С. 45]

Рассмотрев определения понятия «конкурентное преимущество» можно отметить, что устойчивое конкурентное преимущество позволяет получить долгосрочную выгоду от осуществления уникальной стратегии, создающей ценности. Также можно выделить некоторые свойства конкурентных преимуществ:

- конкурентные преимущества проявляются при наличии конкурентов;
- конкурентные преимущества носят относительный характер, и выявляются в процессе сравнения (относительно района предоставления услуги/ товара, соответствия требованиям времени, в сравнении с конкурентами и пр.);
- конкурентные преимущества создаются на основании запросов потребителей;



- конкурентные преимущества обладают эксклюзивной ценностью;
- конкурентные преимущества должны обладать высокой защитой, то есть низкая возможность их воспроизведения со стороны конкурентов;
- конкурентные преимущества всегда удовлетворяют потребности целевой группы потребителей;
- конкурентные преимущества должны быть понятны для потребителя;
- конкурентные преимущества должны быть существенны для потребителя.

Действительно эффективная работа по повышению конкурентоспособности на основе использования конкурентных преимуществ заключается в том, чтобы организация накапливала конкурентные сильные стороны и защищала конкурентные слабости.

Для обеспечения реальности и существенности конкурентных преимуществ необходимо, чтобы в организации их было несколько – не менее 4-5 преимуществ. Чем больше конкурентных преимуществ у организации перед настоящими и потенциальными клиентами, тем выше конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность. Для завоевания конкурентных преимуществ организации требуется повышать научный уровень управления. [4, С.47]

В качестве средств защиты конкурентных преимуществ организации или товара используются различные блокираторы, например, монопольное положение; патенты ноу-хау; доступ к источникам сырья или коммуникациям.

Конкурентные преимущества могут иметь различные формы и зависят от особенностей отрасли, товара и рынка. В экономической литературе встречаются разнообразные классификации конкурентных преимуществ.

Прежде всего, совокупность конкурентных преимуществ разделяется на внешние и внутренние. К внешним конкурентным преимуществам относятся те, которые создают ценность для покупателя, например, маркетинговое «ноу-хау», знание ожиданий покупателей. Внутреннее

конкурентное преимущество представляет собой следствием высокой производительности, повышенной рентабельности и большей устойчивости к снижению продажных цен, навязанных рынком. К внутренним конкурентным преимуществам относятся специализация, масштабы производства, опыт, операционная эффективность.

Также, по нашему мнению, наиболее значимая классификация следующая.

Во-первых, ресурсные конкурентные преимущества, к которым относятся доступ к дешевому и качественному сырью (как следствие, производство продукции хорошего качества при низкой себестоимости); отлаженная система эффективного использования ресурсов (прежде всего, безотходность производства); поставщики (гарантирующие качество ресурсов, своевременность поставки).

Во-вторых, технологические конкурентные преимущества, которые возникают благодаря современному оборудованию, повышающему производительность, качество продукции; применение патентованных технологий (обеспечивает защиту от копирования технологии конкурентами).

В-третьих, интеллектуальные (управленческие) конкурентные преимущества, развитие которых обеспечивается высокой квалификацией управленческого персонала, оптимальной системой менеджмента в организации.

В-четвертых, рыночные конкурентные преимущества, которые возникают благодаря существенной доли рынка, занимаемой организацией; наличия каналов распределения продукции, рекламы, эффективной системы сбыта и послепродажного обслуживания; низкой чувствительности потребителей к изменению цен, слабой цикличностью и сезонностью спроса, отсутствием товаров-заменителей.

В-пятых, инновационные конкурентные преимущества возникают в случае, если организация применяет в производственном процессе

результаты НИОКР, стремится к постоянному формированию разнообразного ассортимента товаров с усовершенствованными характеристиками.

В-шестых, культурные конкурентные преимущества, которые характеризуются близостью или различиями культуры страны; позволяют субъектам хозяйствования успешно функционировать в странах с близкой культурой.

Конкурентные преимущества могут относиться к товару, к функциональной сфере деятельности, к предприятию, отрасли, экономике страны, обществу в целом.

По времени действия конкурентные преимущества делятся на краткосрочные и долгосрочные.

Безусловно, конкурентные преимущества, связанные с применением дешёвой рабочей силы или сырья, достижениями эффекта масштаба, наличием оборудования, методов работы на рынке, которые доступны для конкурентов быстро утрачивают свою значимость для потребителя (краткосрочные конкурентные преимущества). Конкуренты, создающие собственные конкурентные преимущества в процессе работы на этом же рынке, постепенно увеличивают свою долю рынка.

Наиболее надёжными и удерживаемыми длительное время конкурентными преимуществами (долгосрочными), на наш взгляд, являются конкурентные преимущества, заключающиеся в наличие запатентованной технологии, уникальных товаров и услуг, положительной репутации фирмы, налаженных каналов сбыта. Для достижения надёжных и удерживаемых длительное время конкурентных преимуществ необходимы существенные вложения средств в проведение НИОКР, интенсивные капиталовложения в производственные мощности, маркетинговые исследования, обучение работников и т.д.

По возможно имитации конкурентные преимущества бывают имитируемые или уникальные.

При определении конкурентных преимуществ отдельной организации, товара необходимо ориентироваться на запросы потребителей, при условии, что последние воспринимают их в качестве преимущества.

Существует огромное количество вариантов конкурентного преимущества, которые представим в виде классификации в Приложении А.

Отметим, что конкурентные преимущества, являясь элементом изменяющейся экономической системы, также имеют тенденцию к изменению. При этом каждое конкурентное преимущество имеет свой ресурс, и под влиянием факторов внешней и внутренней среды оно может уменьшиться или полностью утратиться. В качестве причин утраты конкурентных преимуществ можно выделить:

- ухудшение условий деятельности (рост затрат, снижение квалификации персонала и пр.);
- снижение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала;
- снижение способности к адаптации;
- ослабление конкуренции на рынке;
- снижение доходов основной группы потребителей.

Таким образом, конкурентные преимущества составляют основу конкурентоспособности продукта (хозяйствующего субъекта). В основе конкурентного преимущества – специфический опыт работы и навыки, профессионализм работников организации, которыми не обладают конкуренты и которые нереально приобрести в короткий отрезок времени. В связи с этим, формирование конкурентного преимущества тождественно разработке конкурентной стратегии, как способа достижения конкурентного превосходства в конкретной отрасли.

Конкурентное преимущество, которое определяет позицию организации в отрасли, заключается либо в способности организации разрабатывать, выпускать и продавать товар по наименьшей себестоимости, чем конкуренты (получая повышенную прибыль в сравнении с конкурентами при равных

продажных ценах), либо в способности обеспечить покупателя уникальным и ценным товаром нового качества, с особым послепродажным обслуживанием (при равных затратах с конкурентами, получает дополнительную прибыль за счет повышенной цены). Для сохранения конкурентного преимущества в условиях изменчивости конкурентной среды и потребительских предпочтений, требуется постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание потребительских предпочтений.

## 1.2 Методы оценки конкурентных преимуществ

В условиях рынка конкурентные преимущества действуют не изолированно, а во взаимосвязи с состоянием конъюнктуры рынка, поэтому для сохранения или развития конкурентных преимуществ необходим постоянный мониторинг действий конкурентов, а также изменения потребительских предпочтений.

В связи с этим оценка конкурентных преимуществ является элементом маркетинговой деятельности любой организации. Благодаря оценке конкурентных преимуществ можно определить текущее положение организации, разработать мероприятия по усилению конкурентных преимуществ, выбрать партнера для организации совместной деятельности, привлечь средства в новое перспективное направление деятельности, составить программу выхода на новые рынки сбыта и пр.

Для определения уровня конкурентных преимуществ и степени их использования применяются методы (подходы к определению сущности конкурентных преимуществ) и методики (количественное определение конкурентных преимуществ).

Фатхутдинов Р.А. считает, что оценку конкурентных преимуществ необходимо осуществлять при помощи системного, комплексного и нормативного подхода. [25, С. 17]

В условиях применения системного подхода при оценке конкурентных преимуществ используется интегральная оценка факторов, как внешних, так и внутренних. Все внешние и внутренние факторы рассматриваются одновременно во взаимосвязи, и являясь вероятными конкурентными преимуществами.

При комплексном подходе оценки конкурентных преимуществ обязательно учитываются:

- технические (например, уровень производства, уровень выпуска продукции);
- правовые (например, стабильность, системного и обоснованность законодательных актов);
- рыночные (например, потенциальная емкость рынка, сила конкуренции, открытость, маркетинг);
- научные (например, глубина анализа экономических законов, закономерностей, применение научных подходов, современных методов);
- экономические (например, рентабельность, устойчивость, обеспеченность ресурсами);
- организационные (например, организация производства, труда, управления, логистика);
- психологические и другие аспекты.

Нормативный подход к оценке конкурентных преимуществ стимулирует организовать процесс нормирования и мониторинг конкретных факторов, определяющих преимущества организации.

Первоначальная оценка конкурентных преимуществ осуществляется на стадии инвестирования, до начала бизнеса, при техническом и экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов. Значение каждого конкурентного преимущества необходимо рассчитывать количественно и проанализировать в динамике.

В дальнейшем оценка конкурентных преимуществ осуществляется на стадии производственного процесса, логистики, практически до стадии продажи товара. Это позволяет применять политику постоянного наращивания конкурентных преимуществ с использованием инструментов – учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ.

В настоящее время среди ученых отсутствует единство в определении общепринятой методики оценки конкурентных преимуществ, поэтому в работе рассмотрим отдельные методы.

Во-первых, метод SWOT-анализа, который позволяет спрогнозировать трудности, возможности организации, возникающие под влиянием внешней среды. Методология SWOT-анализа предполагает выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, с последующим установлением цепочки взаимосвязей. Именно сильные и слабые стороны, угрозы и возможности используются при формировании стратегии организации.

В качестве сильных сторон деятельности организации можно выделить, например, выдающаяся компетентность, квалификация персонала; адекватность финансовых ресурсов; хорошая репутация у покупателей; лидерство на рынке; эффект масштаба; защищенность от конкуренции; преимущества в области конкуренции.

К слабым сторонам относятся: отсутствие стратегического видения, устаревшее оборудование, недостаток управленческого таланта, отсутствие ключевой квалификации и компетентности, наличие внутренних производственных проблем, узкая специализация, слабое представление о рынке, невозможность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности организации: выход на новые рынки, сегменты рынка, расширение производства, расширение ассортимента продукции, добавление сопутствующих продуктов, вертикальная интеграция, ускорение роста рынка.

К угрозам, на которые необходимо обращать внимание, можно отнести: возможность появления новых конкурентов, рост продаж замещающего продукта, замедление роста рынка, неблагоприятная политика правительства,

возрастающее конкурентное давление, рецессия, затухание делового цикла, изменение вкуса потребителей, неблагоприятная демографическая ситуация.

Схематично матрица SWOT-анализа представлена на рисунке 1.1.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле «Сила и возможности» Получение максимальной отдачи от использования возможностей	Поле «Сила и угрозы» Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов
Слабые стороны	Поле «Слабости и возможности» Использование возможностей для преодоления недостатков	Поле «Слабости и угрозы» Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей

Рисунок 1.1 – Матрица SWOT-анализа конкурентных преимуществ организации

На каждом поле, представленном на рисунке 1.1. исследуются все парные комбинации с целью выявления тех, которые могут быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В поле «Сила и возможности» попадают те факторы, на основе использования которых достигается повышения отдачи благодаря открывшимся возможностям во внешней среде.

В поле «Слабости и возможности» фиксируется то сочетание факторов, которое можно попытаться преодолеть благодаря влиянию внешней среды.

Сильные стороны, которые попали в поле «Сила и угрозы», используются в стратегии организации таким образом, чтобы внутренними резервами преодолеть возможные угрозы внешней среды.

Стратегии в отношении слабых сторон и возникших угроз (поле «Слабости и угрозы») ориентируются на избавление от слабостей и предотвращение вероятной угрозы из внешней среды.

Следовательно, метод SWOT-анализа позволяет оценить именно конкурентные преимущества и возможности (угрозы) из внешней среды.



Во-вторых, метод изучения профиля объекта. Как отмечает Фатхутдинов Р.А., профиль – это сумма характеристик объекта анализа, благодаря которым он известен целевой группе потребителей. [25, С.36]

Профиль является инструментом визуального анализа объекта.

Для уточнения конкурентных преимуществ и повышения объективности оценки необходимо характеристики профиля ранжировать и интегрировать.

В-третьих, функционально-стоимостной анализ, суть которого сводится к разделению товара организации на сам товар (с его затратами на производство и реализацию) и полезные свойства, необходимые потребителям (функции). По сути метод ФСА имеет следующий алгоритм:

- последовательность этапов производства товара или оказания услуги;
- оценка затрат на каждом этапе и количество затраченных нормо-часов;
- рассчитывается количественная характеристика затрат организации для выполнения всех этапов производства;
- оценивается потенциальный уровень дохода в зависимости от способа формирования цены, наличия конкурентных преимуществ.

Следовательно, данный метод позволяет соотнести сумму затрат на производство продукта, оказания услуги востребованных потребителем с потенциальной отдачей на основе действия конкурентных преимуществ.

В-четвертых, стратегический конкурентный анализ, объектом которого выступает организация, а предметом – ее производственная и коммерческая деятельность. Субъект данного анализа – собственники и управленческий персонал организации. [41]

К. Фляйшер и Б. Бенсуссан считают, что конкурентный анализ основывается на оценке индивидуальных характеристик конкурентов, на сопоставлении сильных и слабых сторон текущих и будущих конкурентов. [26, С.124] Применение данной методики позволяет оценить конкурентные преимущества организаций на рынка, а также выявить возникающие возможности и угрозы для выработки наступательной или оборонительной стратегии.

В-пятых, оценка конкурентных преимуществ на базе 4Р. В рамках данной методики сравнивается организация с конкурентами по 4 критериям: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. Внутри этих четырех критериев выявляются конкурентные преимущества. Для применения методики можно использовать опросный лист, представленный в таблице 1.1, в котором каждому критерию присваивается балльная оценка от 1 до 5.

Таблица 1.1 – Опросный лист для оценки конкурентных преимуществ методом на базе 4Р

Факторы	Анализируемая организация	Конкуренты		
		А	Б	...
1	2	3	4	5
Продукт 1. Надежность 2. Срок службы 3. Ремонтопригодность 4. Технический уровень				
Престиж торговой марки 1. Стил 2. Уровень ремонтного обслуживания 3. Гарантийное обслуживание 4. Уникальность дополнительных услуг 5. Много вариантность набора изделий и услуг 6. Широта ассортимента				
Цена 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки 4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки)				
Регион и каналы сбыта 1. Стратегия сбыта 2. Вид распределения продукта 3. Число дилеров 4. Число дистрибьюторов 5. Степень охвата рынка 6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке 1. Формы рекламы 2. Размещение рекламы 3. Бюджет рекламы 4. Частота появления рекламы 5. Участие в выставках 6. Упоминание в СМИ				

Важной особенностью или даже недостатком метода является необходимость оценки данных критериев экспертами.

В-шестых, методика GAP-анализа, ориентированная на изучение несоответствия положения в организации внешнему окружению (конкурентам, рынку). Цель данной методики – выявить возможности рынка и возможности организации, которые могут стать эффективными конкурентными преимуществами.

Данная методика позволяет реализовать внутренний потенциал организации максимально используя рыночные возможности.

Другими словами, GAP-анализ – это сравнение сегодняшней ситуации с желаемым положением дел в будущем, причем метод позволяет оценить возможности достижения конкурентных преимуществ.

В-седьмых, PEST-анализ, оценивающий влияние на организацию политических, экономических, социальных и технологических факторов. Этот инструмент позволяет выявить ситуацию на рынке, позицию организации, потенциал для дальнейшего развития, конкурентные преимущества.

В рамках данной методики составляется четырехпольная таблица, в каждом поле рассматриваются факторы из группы.

В-восьмых, LOTS-анализ. Философия LOTS – организация должна приспосабливаться своими действиями к требованиям покупателей. Следовательно, LOTS- анализ выявляет гибкость и способность адаптации к изменяющейся внешней ситуации.

Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности:

- существующее положение;
- стратегии;
- долгосрочные цели;
- краткосрочные цели;
- кадровый потенциал;

- планы развития;
- особенности менеджмента;
- отчетность.

При обсуждении этих позиций используются различные модели деловой стратегии и способы решения задач. Цель – выработка стратегии на основе конкурентных преимуществ организации.

В-девятых, метод PIMS-анализа – метод позволяет выявить влияние рыночной стратегии на прибыль. В соответствии с методом самое сильное влияние на прибыльность организации оказывают: капиталоемкость, относительное качество продукта, относительная доля компании на рынке, производительность труда.

Преимущество метода PEST-анализа – попытка измерить относительное качество продукта, поскольку решающим для бизнеса является удовлетворение потребителей.

Таким образом, оценка конкурентных преимуществ, как элемент маркетингового анализа, исследует внутренние и внешние факторы, а также оценивает возможности и угрозы деятельности организации. Единства методики поиска и оценки конкурентных преимуществ нет. Методика оценки конкурентного преимущества опирается на сущность ценности, которая является источником получения преимущества (материальные, нематериальные, денежные, социальные и другие ценности), и зависит от ее содержания, источника происхождения, динамичности проявления, масштаба распространения и других условий. Отметим, что анализ конкурентных преимуществ осуществляется на основе анализ истории успешных отраслей; структурного анализа отраслей; нахождение организации в глобальном масштабе, выявление ее конкурентных преимуществ; определение стратегии организации; определение цепочки ценностей организации.

Исследование конкурентных преимуществ позволяет разработать стратегию развития организации.

### 1.3 Стратегии по формированию и укреплению конкурентных преимуществ

В связи с тем, что на основе конкурентных преимуществ организации появляется возможность выстроить ее эффективную стратегию, направленную на поддержание и расширение конкурентных преимуществ, а также преодоление слабостей, то существенным является управление конкурентными преимуществами.

Управление конкурентными преимуществами осуществляется по основным функциям менеджмента: стратегический маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование.

На стадии стратегического маркетинга изучаются потребности, ценности, рынки, потенциальные товары и разрабатываются нормативы, обеспечивающие удержание имеющегося конкурентного преимущества либо формирование нового преимущества.

Функция планирования включает разработку конкретных программ и стратегических планов удовлетворения потребностей потребителей (выпуска товаров) с использованием конкурентных преимуществ, обоснованных на стадии стратегического маркетинга (менеджмента).

Отметим, что задачами в области управления конкурентными преимуществами являются:

- 1) анализ, отбор и обоснование конкурентных преимуществ;
- 2) развитие слабых сторон объекта и создание новых конкурентных преимуществ;
- 3) формирование цели функционирования и развития;
- 4) фокусирование факторов конкурентоспособности на цели или «сжатие» всех конкурентных преимуществ в «лазерный луч»;
- 5) направление «лазерного луча» на цель.

Для выполнения выделенных задач необходимо применять различные научные подходы и принципы, методы и модели.

Достижение конкурентных преимуществ возможно благодаря различным деловым стратегиям, среди которых выделяются наиболее общие, которые представим на рис. 1.2.

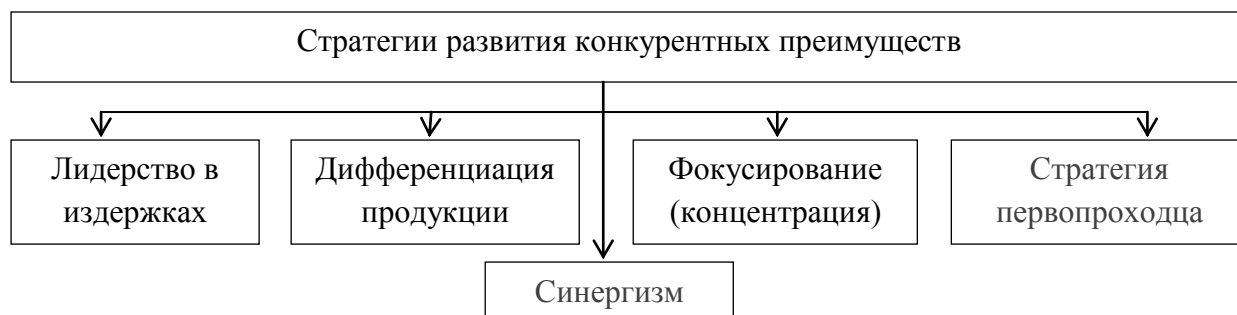


Рисунок 1.2 – Виды стратегии формирования и укрепления конкурентных преимуществ

Первые три стратегии М. Портер называет базовыми стратегиями благодаря их универсальности.

Широта целевого рынка оказывает существенное влияние на конкурентные преимущества организации, поэтому до выбора конкретной стратегии необходимо оценить:

- 1) ассортиментный набор продуктов и потенциальных покупателей;
- 2) планируемые каналы распределения продукции;
- 3) регион, в котором будет реализовываться продукция, а также смежные отрасли.

Рассмотрим стратегии, представленные на рисунке 1.2 подробнее.

Во-первых, лидерство в издержках означает, что организация намерена стать производителем с низкой себестоимостью в своей отрасли. Тем не менее, в рамках этой стратегии организация также должна получать прибыль, поэтому чаще всего достижение данного эффекта возможно за счет экономии от масштаба.

Необходимо отметить, что если в отрасли несколько организаций пытаются достичь конкурентного преимущества через лидерство в издержках, это обычно пагубно для отрасли.

Стратегия лидерства в издержках предусматривает снижение полных затрат на закупку материальных ресурсов, производство и реализацию товаров, услуг. Но, при использовании данной стратегии возможен риск - потерять доверие покупателей из-за снижения качества продукции, работ или услуг.

Во-вторых, дифференциация, достижение которой означает, что организация стремится быть уникальной в своей отрасли по ряду параметров, высоко ценящимися покупателями. Областями дифференциации могут выступать продукт, продажи, каналы сбыта, сервисные услуги.

Отметим, что если организация реализует стратегию дифференциации, то она вынуждена снижать затраты во всех областях, которые не влияют на ее дифференциацию; а в области дифференциации затраты должны быть ниже ценовой премии от покупателей. Эта стратегия, как правило, используется крупными компаниями, имеющими прочное положение на рынке, для которых реализация товаров, услуг идет всегда по высоким престижным ценам.

В-третьих, фокусирование (концентрация) – организация стремится стать лучшей в сегменте или группе сегментов. Возможно фокусирование на издержках или на дифференциации. Фокусирование на издержках – сосредоточение на оптимальном уровне издержек, позволяющего достичь максимальных объемов производства по выпуску качественных и добротных товаров, услуг. При этом используются выгодные сегменты рынка с привлекательными климатическими условиями, льготным налогообложением, достаточно высоким уровнем обеспеченности клиентов.

Фокусированная дифференциация – это стратегия, главной целью которой является обеспечение потребителей товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям. Доминирующая роль

отводится маркетингу. Внимание акцентируется на потребительской полезности, гарантиях высокого качества.

В-четвертых, стратегия первопроходца или раннего выхода на рынок – организация первая предлагает оригинальный товар или услугу на рынке. Применение данной стратегии позволяет получить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной (сверхвысокой) прибыли и достижение быстрого роста.

Но для данной стратегии необходимо суметь удержать лидерство, а для этого требуются значительные инвестиции в научно-технические исследования. Инвестиции окупаются высокими ценами на новинки, следовательно, организации применяют ценовую стратегию «снятия сливок», либо устанавливают монопольно высокие цены на продукцию.

Особенности конкурентного преимущества на основе стратегии первопроходца [40]:

- использование новшеств – продуктовых, технологических, организационных;
- высокий риск, который обеспечивается в случае успеха высокой прибылью;
- проще завоевать, чем удержать;
- сложности планирования, т.к. отсутствует аналоги и опыт работы по данному направлению.

В таблице 1.2 представим особенности стратегии первопроходца.

Таблица 1.2 – Характеристика стратегии первопроходца

Критерий	Характеристика
1	2
Необходимые рыночные условия	- отсутствие аналогов продукции - наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки
Риски	- большие затраты и связанные с новинками высокий коммерческий риск - опасности имитации, быстрого освоения аналогичной продукции конкурентами - неготовность рынка воспринимать предлагаемые новинки - отсутствие каналов распределения новой продукции - конструкторская, технологическая или иная недоработанность новинки



Стратегия первоходца применяется обычно крупными организациями (с достаточными финансовыми ресурсами и квалифицированным персоналом), либо небольшими венчурными предприятиями. Для снижения коммерческого риска (реакция рынка на новинку) предпринимаются специальные меры, например:

- защита новой продукции и технологий с помощью патентов, ноу-хау, высокого технического уровня, уникальности предложения;
- методы маркетинга для оценки и подготовки рынка к появлению новинки.

В-пятых, синергизм (эффект синергии) – это явление, при котором доходы от совместного использования ресурсов превышает сумму доходов от раздельного использования тех же ресурсов. Источниками эффекта синергии можно считать:

- совместное использование производственных мощностей, общей технологической базы, общих запасов сырья;
- координация усилий в таких видах деятельности, как приобретение оборудования, технологий, управление персоналом;
- централизация управления отдельными видами деятельности на различных уровнях.

Однако синергический эффект является сложным явлением, его получение зависит от успешного совмещения многих различных элементов. Упущение хотя бы одного из этих элементов или их части может исключить возможность достижения такого эффекта.

При оценке возможностей эффекта синергии для конкретной организации необходимо учесть особенности внешней среды, управленческий опыт, уровень развития коммуникаций между подразделениями, опыт в использовании синергического эффекта.

Основная проблема разработки стратегии синергизма связана с противоречием между гибкостью управления и синергизмом: усиление гибкости управления уменьшает потенциальную прибыль в потенциальный

синергизм. В то же время главная опасность данной стратегии – недостаток гибкости, а также возможные компромиссы и задержки в принятии решений. Эти недостатки могут свести на нет все стоимостные преимущества.

Данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп, как на национальном, так и на международном уровне. В национальных масштабах результатом такой стратегии является создание маркетинговых сетей, которые позволяют использовать синергический эффект взаимодействия производства и сбыта.

В процессе формирования конкурентных преимуществ необходимо исследовать рынок, основных конкурентов.

Сред конкурентов можно выделить следующих игроков:

1) Рыночный лидер – организация с наибольшей долей рынка в отрасли. Для поддержания своих позиций организация стремится расширять рынок путем привлечения новых покупателей, освоения новых сегментов, увеличения частоты обновления выпускаемого товара. Данный конкурент может применять для защиты своих конкурентных преимуществ и рыночных позиций оборонительные стратегии, представленные в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Оборонительные стратегии для защиты конкурентных преимуществ и позиций рыночного лидера

Название стратегии	Содержание стратегии
1	2
Позиционная оборона	Создание труднопреодолимых барьеров. Наибольший успех приносит непрерывное обновление товара
Фланговая оборона	Защита наиболее слабых мест в позиции организации на рынке, которые наиболее вероятно будет использовать конкурент
Упреждающая оборона	Действия, ослабляющие атаку конкурента или делающие ее невозможной
Мобильная оборона	Распространение деятельности организации на новые рынки для обеспечения основ будущей наступательной стратегии
Сжимающая оборона	Уход организации со слабых рыночных территорий и сосредоточение усилий на наиболее значимых
Оборона с контрнаступлением	Анализ слабых позиций конкурента и использование их в своих интересах. Используется рыночным лидером в случае неэффективности упреждающей и фланговой стратегии

Лидер рынка стремится расширить и защитить свою долю рынка.

2) Рыночный претендент – организация, которая борется за увеличение своей рыночной доли и вхождение в число лидеров, развитие конкурентных преимуществ. Рыночный претендент часто использует атакующие стратегии претендента для создания конкурентного преимущества, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Атакующие стратегии рыночного

Название стратегии	Содержание стратегии
Фронтальная атака	Активное наступление на позиции конкурента с целью превзойти его
Фланговая атака	Атака на слабые позиции конкурента для получения собственных преимуществ. Обычно проводится неожиданно для конкурента
Атака с окружением	Атака со всех сторон, что вынуждает конкурента занять оборонительную стратегию
Обходная атака	Реализуется одним из видов деятельности, например, при диверсификации производства, освоении нового рынка
Партизанская атака	Периодические атаки для создания у конкурента неуверенности в своих действиях

3) Рыночный последователь - организация, которая проводит политику следования за лидерами, предпочитая сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений, опирается на опыт лидеров, улучшает собственный товар, копируя маркетинговые действия лидера, что обеспечивает уменьшение затрат и снижение риска.

Выводы по разделу один.

конкурентные преимущества составляют основу конкурентоспособности продукта (хозяйствующего субъекта). В основе конкурентного преимущества – специфический опыт работы и навыки, профессионализм работников организации, которыми не обладает конкуренты и которые нереально приобрести в короткий отрезок времени. В связи с этим, формирование конкурентного преимущества тождественно разработке конкурентной стратегии, как способа достижения конкурентного превосходства в конкретной отрасли.

Конкурентное преимущество, которое определяет позицию организации в отрасли, заключается либо в способности организации разрабатывать,

выпускать и продавать товар по наименьшей себестоимости, чем конкуренты (получая повышенную прибыль в сравнении с конкурентами при равных продажных ценах), либо в способности обеспечить покупателя уникальным и ценным товаром нового качества, с особым послепродажным обслуживанием (при равных затратах с конкурентами, получает дополнительную прибыль за счет повышенной цены). Для сохранения конкурентного преимущества в условиях изменчивости конкурентной среды и потребительских предпочтений, требуется постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание потребительских предпочтений.

Оценка конкурентных преимуществ, как элемент маркетингового анализа, исследует внутренние и внешние факторы, а также оценивает возможности и угрозы деятельности организации. Единства методики поиска и оценки конкурентных преимуществ нет. Методика оценки конкурентного преимущества опирается на сущность ценности, которая является источником получения преимущества (материальные, нематериальные, денежные, социальные и другие ценности), и зависит от ее содержания, источника происхождения, динамичности проявления, масштаба распространения и других условий. Отметим, что анализ конкурентных преимуществ осуществляется на основе анализ истории успешных отраслей; структурного анализа отраслей; нахождение организации в глобальном масштабе, выявление ее конкурентных преимуществ; определение стратегии организации; определение цепочки ценностей организации.

Исследование конкурентных преимуществ позволяет разработать стратегию развития организации.

Следование за лидером – это способ сократить до минимума риск ответного удара, существующий при прямом и косвенном вызове лидеру. Такая стратегия не всегда успешна, когда требуется создание точной копии ведущих марок. Рыночный последователь для создания конкурентных преимуществ может обеспечить преимущество для потребителей в обслуживании, расположении, удобстве или цене. Стратегию следования

за лидером в области ценообразования часто используют организации, выпускающие стандартизованную продукцию: сталь, алюминий, бумагу, удобрения и т.д. Ценовая конкуренция, как правило, нецелесообразна, так как снижение цены будет скопировано, и все получат меньшие прибыли. Следовательно, типичная стратегия состоит в следовании за лидером в области ценообразования и стремлении к преимуществам в области обслуживания и поставок.

Таким образом, конкурентные стратегии ориентированы на создание конкурентного преимущества, его поддержания. Под конкурентным преимуществом следует понимать преимущества над конкурентом за счет предложения большей ценности потребителям. Большая ценность - это предложение организацией потребителям товаров или услуг больших преимуществ или тех же преимуществ при цене более низкой, чем у конкурентов.

## 2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

### ПАО «РОСТЕЛЕКОМ» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ УКРЕПЛЕНИЮ

#### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Публичное акционерное общество «Ростелеком» динамично развивающаяся компания в сфере телекоммуникационных технологий. Безусловно, без развития системы коммуникаций компания не получила бы существенный толчок для постоянного движения вперед. Основные вехи и достижения человечества, а также ПАО «Ростелеком» представлены в Приложении Б.

В 1990 году на базе Министерства связи СССР было создано акционерное общество «Совтелеком», взявшее на себя функции эксплуатации и развития сети междугородной и международной электрической связи на территории России. АО «Совтелеком» в 1991 году было преобразовано в международное акционерное общество «Интертелеком», а год спустя в «Ростелеком». Следовательно, компания под названием «Ростелеком» была зарегистрирована в 1992 году.

С 2011 года осуществлялось несколько этапов реорганизации «Ростелекома»:

2011 год – присоединение к Ростелекому семи межрегиональных компаний связи;

2013 год – Связьинвест и 20 дочерних компаний объединились в единое юридическое лицо

2014 год – создано совместное с Tele2 Россия предприятие для развития мобильного бизнеса.

В настоящее время ПАО «Ростелеком» имеет различные дочерние компании, представленные в Приложении В.

Миссия ПАО «Ростелеком» заключается в следующем: создание больше возможностей для людей и организаций как через свои услуги, так и через

реализацию проектов и инициатив, затрагивающих важные для общества сферы.

На рисунке 2.1 представим бизнес-модель ПАО «Ростелеком», которая нацелена на предоставление современных телекоммуникационных услуг своим клиентам и полностью соответствует корпоративной стратегии, направленной на преобразование в интегрированного поставщика цифровых услуг.



Рисунок 2.1 – Бизнес модель ПАО «Ростелеком»

Стратегии ПАО «Ростелеком» ориентированы на:

- 1) технологическое преимущество в IP сетях;
- 2) дифференцированные продукты;
- 3) клиентский сервис на уровне лучших практик;
- 4) повышение эффективности.

Отметим, что корпоративная стратегия ПАО «Ростелеком» была обновлена в 2018 г. Рассмотрим изменения в стратегии ПАО «Ростелеком» с 2015 до 2022 года в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Эволюция стратегического видения и приоритетов  
 ПАО «Ростелеком» 2015-2022 гг.

Стратегия 2015-2020	Стратегия 2018-2022
Технологическое лидерство в IP сетях Дифференцированное продуктивное предложение Лучший клиентский сервис Организационная трансформация Рост операционной эффективности	<b>1. Развитие экосистемы продуктов, услуг и клиентского сервиса</b> - Экосистемы (продукты и сервисы) вокруг клиентов - Высокие стандарты клиентского сервиса; - Создание и развитие партнерских платформ; - Масштабирование традиционного бизнеса
	<b>2. Модернизация технологической платформы</b> - Модернизация и централизация ИТ - Развитие оптической и модернизация медной сети
	<b>3. Развитие человеческого капитала</b> - Наращивание цифровых компетенций - Переобучение и внутренняя миграция персонала; - Новые подходы к развитию персонала и организации труда; - Совершенствование корпоративной культуры и моделей взаимодействия
	<b>4. Повышение эффективности</b> - Продолжение программы операционной эффективности; - Оптимизация недвижимости; - Улучшение системы принятия решений и бизнес-процессов

Как видно из таблицы 2.1 стратегия ПАО «Ростелеком» в 2018 г. была значительно расширена и уточнена, что дает более четкое понимание приоритетных направлений развития компании.

Принципы деятельности ПАО «Ростелеком»: географический охват, технологичность, комплексность, долгосрочность.

В таблице 2.2 представлены показатели ПАО «Ростелеком», свидетельствующие об активной общественной деятельности компании.

Таблица 2.2 – Показатели общественной деятельности ПАО «Ростелеком» в 2015-2017г.

Наименование	2015	2016	2017
1	2	3	4
<b>Акционеры</b>			
Дивиденды, млн. руб.	9 452	16 500	15 000
<b>Сотрудники</b>			
Общая численность сотрудников, тыс. чел.	158,9	149,9	142,5
Расходы по оплате труда, млн. руб.	65 862	67 184	66 018
Инвестиции в обучение, млн. руб.	347,2	353,6	452,6
Внесение средств в негосударственный пенсионный фонд «Телеком-Союз», млн. руб.	1 096	959	703,6



## Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4
Затраты на повышение безопасности, млн. руб.	773,5	623,2	550,6
Государство			
Налог на прибыль, млн. руб.	7 211	2 436	4 692
Прочие налоги, млн. руб.	6 107	5 560	5 097
Общество			
Членские взносы, платежи профсоюзам, благотворительные программы, млн. руб.	791	854	660
Окружающая среда			
Затраты на экологические программы	130,6	129,7	128,8

Как видно из данных таблицы 2.2, ПАО «Ростелеком» занимается активной деятельностью для улучшения жизни общества – ежегодные расходы компании включают выплаты акционерам, сотрудникам, государству, обществу и затраты на окружающую среду.

В таблице 2.3 представлены ключевые финансовые показатели деятельности ПАО «Ростелеком» в 2015-2017 гг.

Таблица 2.3 – Ключевые финансовые показатели деятельности

ПАО «Ростелеком» в 2015-2017 гг.

Наименование	2015	2016	2017
Выручка, млн. руб.	298 937	297 355	297 446
OIBDA <sup>1</sup> , млн. руб.	102 467	100 839	96 722
Операционная прибыль, млн. руб.	39 994	38 586	39 836
Чистая прибыль, млн. руб.	13 182	14 391	12 249
Капитальные вложения, млн. руб.	53 810	62 776	61 857

Как представлено в годовой отчетности ПАО «Ростелеком» и в таблице 2.3, в 2017г. компания смогла получить чистую прибыль в сумме почти 12 млрд. руб., при этом в сравнении с прошлыми годами наблюдается снижение чистой прибыли. Это связано с тем, что руководство компании уделяет внимание ключевым направлениям сбыта своих услуг – население, организации и государственные структуры.

В таблице 2.4 представим структуру выручки ПАО «Ростелеком» по продуктам в 2015-2017 гг.

<sup>1</sup> Операционный доход до вычета износа основных средств и амортизации

Таблица 2.4 – Структура выручки ПАО «Ростелеком» по продуктам  
в 2015-2017 гг.

Наименование	2015	2016	2017
ШПД	60 364	63 880	66 770
Услуги телевидения	15 250	19 368	23 599
Фиксированная телефония	109 710	99 105	87 314
Оптовые услуги, в т.ч.	77 758	78 266	79 010
- аренда каналов	11 758	11 714	10 538
- присоединения и пропуск трафика	33 177	34 717	35 102
- VPN	19 711	19 711	20 823
- аренда и обслуживание телекоммуникационной инфраструктуры	13 248	12 124	12 546
Дополнительные и облачные услуги	11 384	14 224	18 245
Прочие телекоммуникационные услуги	16 554	14 499	14 741
Прочие нетелекоммуникационные услуги	7 780	8 014	7 767

Выручка ПАО «Ростелеком» за 2017 год выросла на 0,03% и составила 297,4 млрд. руб. Значительный прирост в 22% показала выручка от оказания услуг платного телевидения, продолжая устойчивый тренд последних лет. Доходы от дополнительных и облачных услуг выросли в 2017 году на 28%, рост выручки от ШПД составил 5% за год. Сохранился тренд снижения выручки ПАО «Ростелеком» от услуг фиксированной телефонии.

ПАО «Ростелеком» является лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней. В таблице 2.5 представлены достижения ПАО «Ростелеком» на основных рынках телекоммуникаций в 2016-2017 гг.

Таблица 2.5 – Достижения ПАО «Ростелеком» на основных рынках  
в 2016-2017 гг.<sup>2</sup>

Рынок	Значение в 2017 г.	Прирост за 3 года, %
1	2	3
Домохозяйства		
Количество абонентов на рынке ШПД <sup>3</sup> , млн.	12,3	+14

<sup>2</sup> Презентация «День инвестора. Ростелеком» 21 марта 2018г.; Время возможностей: годовой отчет Ростелеком 2017 г.

<sup>3</sup> ШПД - широкополосный или высокоскоростной доступ в Интернет — доступ в Интернет со скоростью передачи данных, превышающей максимально возможную при использовании коммутируемого доступа с использованием модема и телефонной сети общего пользования

## Окончание таблицы 2.5

1	2	3
Количество абонентов платного телевидения (IPTV <sup>4</sup> ), млн.	9,3	+79
Количество домохозяйств, пользующиеся оптико-волоконным подключением, млн.	32,2	+26
Количество клиентов услуг Виртуального оператора сотовой связи (MVNO <sup>5</sup> ), тыс.	830	-
Доля на рынке ШПД, %	38	-
Доля на рынке цифрового телевидения	69	-
Бизнес		
Количество клиентов ШПД, тыс.	763	-
Доля компаний, подключенных через оптико-волоконное соединение, %	45	-

Выручка ПАО «Ростелеком» по сегментам рынка за 2015-2017 гг. представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Выручка ПАО «Ростелеком» по сегментам рынка за 2015-2017 гг., млн. руб.

Наименование	2015	2016	2017
B2C <sup>6</sup>	136 345	136 764	135 269
B2B <sup>7</sup> /B2G <sup>8</sup>	104 500	98 319	100 763
B2O <sup>9</sup>	58 092	57 143	57 008
Прочая выручка	-	5 129	4 407

<sup>4</sup> IPTV или Телевидение по протоколу интернета (Интерактивное телевидение) (англ. Internet Protocol Television) (IP-TV, IP-телевидение) - технология (стандарт) цифрового телевидения в сетях передачи данных по протоколу IP, используемая операторами цифрового кабельного телевидения, новое поколение телевидения.

<sup>5</sup> Виртуальный оператор сотовой связи (англ. MVNO, mobile virtual network operator) - оператор сотовой связи, использующий существующую инфраструктуру другого оператора, но продающий услуги под собственной маркой.

<sup>6</sup> Business-to-consumer (Бизнес для Потребителя) - термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между организацией (Business) и частным, так называемым «конечным» потребителем (consumer).

<sup>7</sup> Business to business (бизнес для бизнеса) - термин, определяющий вид информационного и экономического взаимодействия, классифицированного по типу взаимодействующих субъектов, в данном случае это - юридические лица, которые работают не на конечного рядового потребителя, а на такие же компании, то есть на другой бизнес.

<sup>8</sup> business-to-government (бизнес для государства) - отношения между бизнесом и государством. Обычно термин используется для классификации систем электронной коммерции. Примером B2G-систем могут служить системы электронных госзакупок

<sup>9</sup> Business-to-operator (бизнес с операторами связи)

Значительный прирост выручки ПАО «Ростелеком» в 2017 году показал B2B/G сегмент, рост в котором составил 2,5% или 2,4 млрд. руб. после спада 2016 г.

В таблице 2.7 представлена структура операционных расходов ПАО «Ростелеком» в 2015-2017 гг.

Таблица 2.7 – Структура операционных расходов ПАО «Ростелеком»  
в 2015-2017 гг., млн. руб.

Наименование	2015	2016	2017
Расходы на персонал	89 929	91 081	90 340
Расходы по услугам операторов связи	47 429	49 825	52 161
Материалы, ремонт и обслуживание, коммунальные услуги	25 828	25 125	24 917
Расходы по резерву по сомнительной задолженности	2 006	882	2 775
Прочие операционные расходы	47 553	48 020	49 332
Амортизационные отчисления и убытки от переоценки внеоборотных активов	60 623	60 599	55 589
Всего	258 943	258 769	257 610

Как видно из данных таблицы 2.7, операционные расходы ПАО «Ростелеком», за вычетом амортизации, увеличились в 2017 г. на 2% по сравнению с 2016 г. и составили 202 млрд. руб. При этом выросли расходы по услугам операторов на 5% или на 2,3 млрд. рублей.

Благодаря оптимизации персонала в 2017г. были снижены расходы на персонал на 1% или на 0,7 млрд. руб.

Годовые амортизационные отчисления ПАО «Ростелеком» снизились на 8% и составили 55,6 млрд. руб. в 2017г. Снижение амортизационных отчислений произошло из-за пересмотра сроков полезного использования основных средств компании.

Компания – технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг. ПАО «Ростелеком» развивает программу «Цифровая экономика», в которой:

- базовые направления – информационная инфраструктура, информационная безопасность, кадры и образование;
- прикладные направления – «умный город», государственное управление, здравоохранение, цивилизация ключевых отраслей экономики (энергетики, транспорта, сельского хозяйства и пр.).

Ключевые проекты ПАО «Ростелеком» в сфере решений для государства:

- доступ к сети Интернет для населения, медицинских учреждений и органов государственной власти;
- разработка и запуск ИС «Интернет»;
- электронное правительство;
- государственная единая облачная платформа;
- «Умные города»: безопасные дороги, видеонаблюдение, системы управления ЧС, энергетика, системы оповещения;
- создание государственных информационных систем пространственных данных;
- цифровизация деятельности медицинских учреждений;
- образование.

В настоящее время ПАО «Ростелеком» реализует программу «Устранение цифрового неравенства» (УЦН), благодаря которой в 2017 г. в 6 тыс. населенных пунктов в сельской местности построены точки доступа WiFi. Более 50 регионов используют цифровые решения Ростелекома: Медицина, Безопасный город, 112. Кроме того, мобильное приложение Госуслуги (результат работы ПАО «Ростелеком», РТ ЛАБС и Минкомсвязи России), используется 64 млн. пользователей.

Деятельность ПАО «Ростелеком» ориентирована на увеличение пропускной способности сети, поддержание трафика.

Протяженность магистральной сети ПАО «Ростелеком» в 2017г. составила 1798 км.

На рисунке 2.2 представлена динамика роста пропускной способности сети ПАО «Ростелеком».

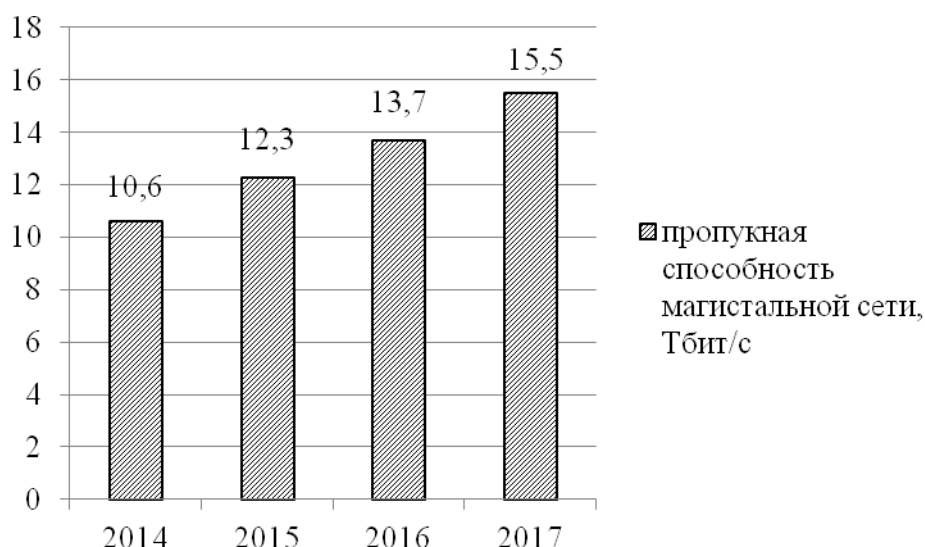


Рисунок 2.2 – Динамика роста пропускной способности магистральной сети ПАО «Ростелеком» 2014-2017 гг., Тбит/сек

Рассмотрим организационную структуру компании ПАО «Ростелеком» на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Организационная структура ПАО «Ростелеком»

По данным рисунка 2.3 видно, что во главе правления стоит Президент ПАО «Ростелеком», который несет ответственность за управление компанией.

Президент ПАО «Ростелеком» при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов, помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Функциональные подразделения по структуре управления находятся в подчинении главного линейного руководителя (президента общества). Свои решения они проводят в жизнь через главного руководителя, либо в пределах своих полномочий непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Главным управляющим органом ПАО «Ростелеком» является совет директоров. Во главе ПАО «Ростелеком» президент компании, который осуществляет руководство всей производственной, хозяйственной и финансовой деятельностью ПАО «Ростелеком», организует всю работу, несёт полную ответственность за его состояние и результаты деятельности. Генеральный директор руководит предприятием с помощью заместителей и помощников: директор по эксплуатации, директор по кадрам и социальным вопросам, директор по экономике, директор по технологии и механизации, директор административной дирекции.

В настоящее время основными игроками российского телекоммуникационного рынка являются ПАО «Ростелеком», МТС, ВымпелКом, МегаФон и СП с Tele2 Россия - компании, предоставляющие широкий спектр основных услуг связи и формирующие более 80% доходов всего российского телекоммуникационного рынка. Несмотря на имеющиеся возможности для развития альтернативных игроков, 5 ключевых участников рынка претендуют на основную долю в приросте доходов отрасли как за счет роста в регионах, так и за счет сделок. ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером на рынке услуг фиксированной связи и крупнейшим универсальным оператором страны. ПАО «Ростелеком» предоставляет

широкий спектр услуг и выходит в новые для себя рыночные сегменты. Компания в минувшем году продолжила устойчивый рост в высокотехнологичных сегментах, развивая услуги широкополосного доступа в Интернет и передачи данных, платного интерактивного телевидения, услуги видеоконференцсвязи, а также интеллектуальные услуги связи. Также Компания сохраняла лидерство на традиционных рынках местной и дальней связи. Компании удалось завоевать позиции безусловного лидера рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти всех уровней, государственных учреждений и организаций.

## 2.2 Диагностика конкурентной позиции и конкурентных преимуществ

Проанализируем российский рынок телекоммуникаций.

По данным аналитического агентства «ТМТ Консалтинг» объем российского рынка телекоммуникаций в 2017 г. достиг значения 1,6 трлн. Руб., показав прирост лишь на 0,5% в сравнении с прошлым годом.

Замедление темпа роста российского рынка телекоммуникаций связано, прежде всего, с сокращением доходов от услуг мобильной сети в условиях насыщения рынка и усиливающейся конкуренции. Основными сегментами рынка, показывающими рост в 2017 г. были – ШПД (рост на 4%) и платного телевидения (рост на 10%).

Как следствие, насыщения рынка, операторы активно развивают смежные направления – продажу оборудования, системную интеграцию, ИТ, медийные и другие сервисы. В региональной структуре рынка около одной трети приходится на г. Москва и Московскую область.

Физические лица доминируют в ключевых сегментах рынка:

- мобильная связь – 89% доходов от услуги;
- интернет-доступ – 69%;
- платное телевидение – свыше 95%;



- фиксированная телефонная связь – 54%.

Рассмотрим перспективы рынка телекоммуникаций в разрезе оказываемых услуг.

Во-первых, цифровые и контентные услуги. К ним относятся:

- ШПД – данный сегмент вступил в стадию зрелости и насыщения не только в крупных городах, но и в большинстве средних городов – проникновение услуги в подавляющем большинстве городов с населением более 50 тыс. человек превышает 50%. В 2017 г. количество частных пользователей выросло лишь на 4%. Также важными факторами для сектора являются – развитие оптических технологий доступа; усиление влияния беспроводных технологий доступа, расширение зон доступа 4G/LTE сетей; спрос на высокоскоростные тарифные планы, вызванный стремительным увеличением подключаемых к сети интернет устройств, включая SmartTV, а также тенденции к «утяжелению» контента. На рисунке 2.4 представим динамику доходов и количества абонентов рынка ШПД России в 2015-2021 гг., где 2018-2021 гг. – прогноз.

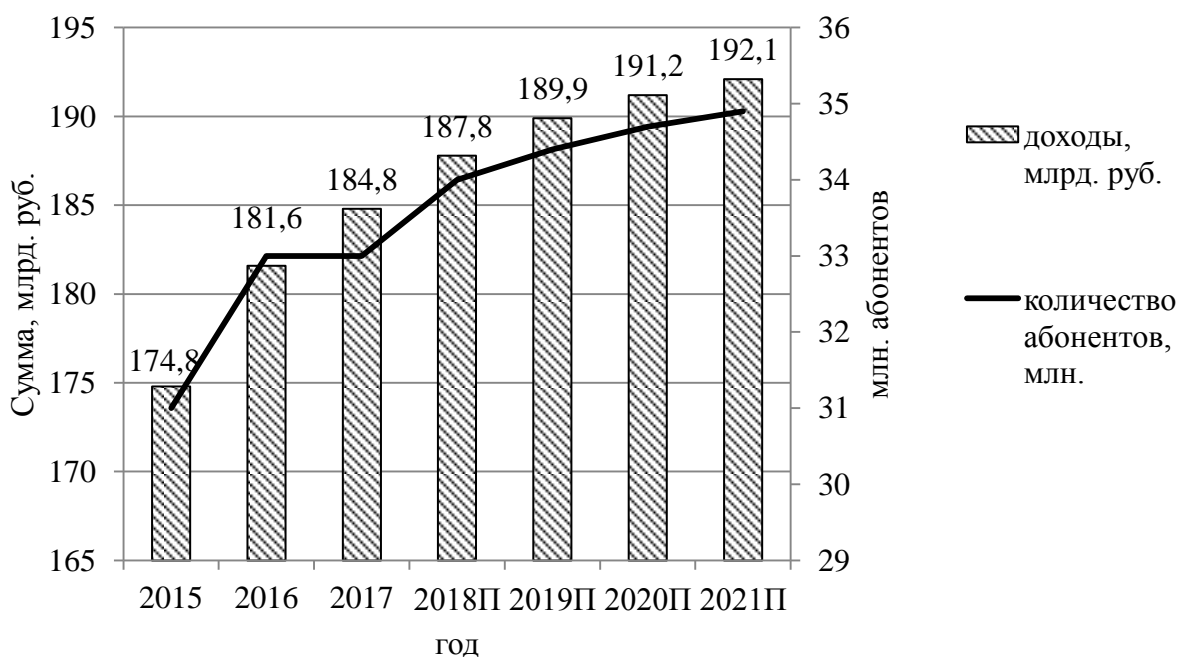


Рисунок 2.4 – Динамика развития рынка ШПД 2015-2021 гг.

- платное телевидение. Лидер по темпу роста сегмент IPTV, быстрый рост цифрового КТВ. Наблюдается замедление роста числа спутниковых подключений – в 2017 г. 2,9%, а годом ранее 5,8%;
- рынок ОТТ (онлайн-видеосервисы). По прогнозам «ТМТ Консалтинг» объем данного сегмента к 2020 году составит 9,6 млрд. руб. Основными факторами развития сектора являются: рост проникновения устройств с возможностью просмотра видео через интернет; борьба с нелегальным контентом; активная работа сервисов с правообладателями, ведущая к расширению библиотек. На рис. 2.5 представлена динамика рынка ОТТ-видеосервисов России в 2014-2020 гг.

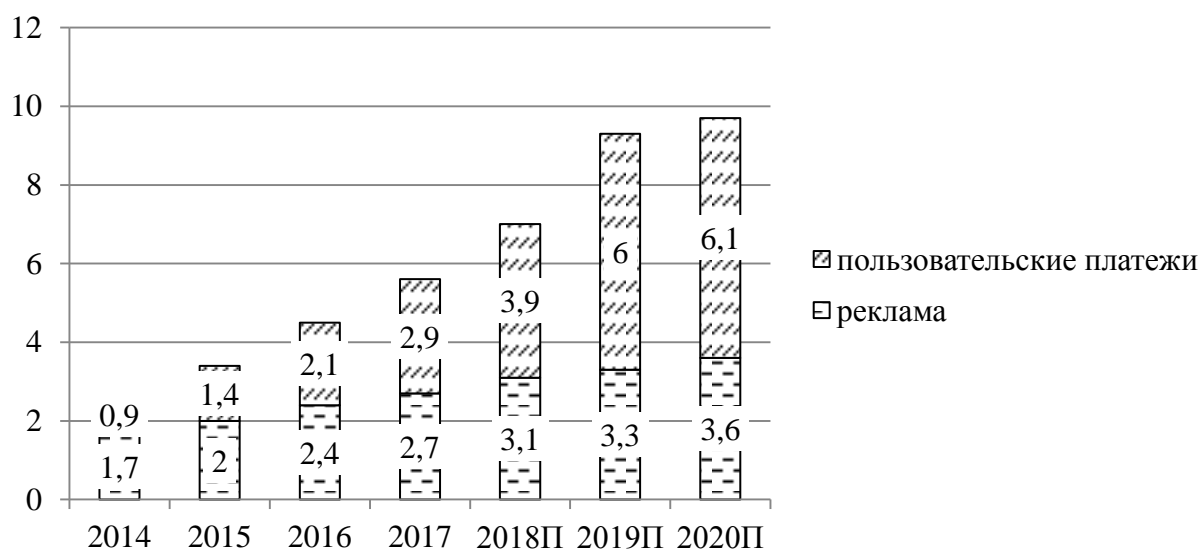


Рисунок 2.5 – Динамика рынка ОТТ-видеосервисов России в 2014-2020 гг., млрд. руб.

- дата-центры. Объем данных и запрос для их хранения и обработку становятся все более востребованными. В России получило широкое распространение – предоставление в аренду места для размещения сервисов клиентов с серверного оборудования. Кроме того, прогнозируется рост спроса на аренду виртуальных мощностей, систем хранения данных и резервного копирования;
- облачные услуги. Стремление компаний повысить эффективность бизнеса и снизить капитальные затраты подталкивает частные компании и государственные структуры к переходу на облачные технологии.

- Стимулирует рост данного сектора – распространение ШПД в регионах, развертывание сетей 4G. На российском рынке облаков наиболее широкое распространение получила продажа инфраструктуры по модели IaaS, прежде всего – крупным клиентам. Наблюдается спрос и на готовые предложения - SaaS, которые наиболее востребованы средним и малым бизнесом. Продукты по модели «платформа в облаке» или PaaS – решения – только начинают набирать обороты находясь на начальной стадии развития. По прогнозам экспертов, данный сегмент, в перспективе до 2020 года будет оставаться самым быстрорастущим;
- индустриальный интернет (IIoT). Ключевой фактор развития сектора – повышение эффективности существующих производственных и технологических процессов. Внедрение решений в данном секторе оказывает значительное влияние на экономику отдельных компаний и страны в целом, способствует повышению производительности труда и росту валового национального продукта. Сервисная модель экономики, которая создается в процессе этого перехода, основывается на цифровизации производства и иных традиционных отраслей, обмене данными между различными субъектами производственного процесса и аналитике больших объемов данных. Наиболее интересными для решений и платформ IIoT являются жилищно-коммунальное хозяйство, транспорт, медицина сельское хозяйство, а также энергетика. По оценкам компаний Cisco, IDC, McKinsey среднегодовой темп роста сектора составит 63%. Прогнозный объем сектора в 2020 году составит 126 млрд. руб.;
  - геоданные – это облачные сервисы, позволяющие решить целый ряд прикладных задач, связанных с использованием пространственных данных в сфере экономики, строительства, защиты окружающей среды, планирования территории, оказания государственных услуг. По оценкам экспертов, объем данного сектора к концу 2020 года составит 90 млрд. руб.

Во-вторых, традиционные услуги, к которым относятся:

- мобильная связь. Выручка от услуг мобильной связи демонстрирует отрицательную динамику (снижение на 0,7% в сравнении с 2016 г.), при этом наблюдается рост абонентской базы – число пользователей увеличилось на 2,9%. В 2016г. у большинства операторов мобильной связи, а также крупных компаний (потенциально способных привлечь значительное количество клиентов) появился интерес к технологиям MVNO;
- фиксированная телефонная связь. По прогнозам «ТМТ Консалтинг» востребованность данного сектора снизится с 42% до 33% к 2021 году.

В 2016-2017 гг. состав основных игроков телекоммуникационного рынка практически не изменился и 82% рынка распределены между пятью крупнейшими компаниями: МТС, Мегафон, Ростелеком, Вымпелком, Теле2.

В таблице 2.8 приведены основные характеристики конкурентов ПАО «Ростелеком».

Таблица 2.8 – Основные конкуренты компании ПАО «Ростелеком»

Наименование конкурента	Основная деятельность	Вид конкурентной стратегии
ПАО «МТС»	Деятельность в области телефонной связи Деятельность в области электросвязи Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления Исследование конъюнктуры рынка Деятельность в области бухгалтерского учета Производство общестроительных работ по возведению зданий	Виолетная
ПАО «Мегафон»	Деятельность в области электросвязи Прочая оптовая торговля	Пациентная
ПАО «Вымпелком»	Деятельность в области телефонной связи Предоставление услуг по установке, ремонту и техническому обслуживанию теле- и радиопередатчиков Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров Оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами Розничная торговля в неспециализированных магазинах; Рекламная деятельность,	Коммутант

Анализ конкурентной стратегии проведем на основе теории российского экономиста Б.И. Хейфиц - вариант разработки стратегии, базирующийся на анализе поля стратегии – выбор рыночной ниши, выбор товара (услуги). Существуют четыре основных типа конкурентной борьбы, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Типы конкурентной борьбы на основе анализа поля стратегий [29]

Название	Описание
Виолентная	Характерна для крупных компаний, осуществляющих массовое производство, опережая конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба
Пациентная	Заключается в приспособлении к узким сегментам широкого рынка путем специализированного производства продукции с уникальными характеристиками
Коммутантная	Состоит в приспособлении к условиям спроса местного рынка, заполнении ниш, не занятых «виолентами» и «пациентами»
Экспелерентная	Выход на рынок с новым (инновационным) продуктом и захват части рынка

Анализ конкурентной стратегии конкурентов производился на уровне челябинского рынка по оказанию услуг связи и других видов сопутствующих услуг.

ПАО «МТС» являются типичными представителями виолентной стратегии («гордыми львами»). Это связано с тем, что на рынке она является фирмой - гигантом, занимающейся предоставлением услуг связи. Она делает ставку на снижение издержек предоставления услуг за счет организации массового предоставления сравнительно недорогих, но качественных услуг связи, что позволило завоевывать и длительное время удерживать обширную долю рынка.

ПАО «Вымпелком» является фирмой - коммутантом. Ее специализация на предоставлении услуг в области телефонной связи помогает максимально гибко удовлетворять небольшие по объему (локальные) потребности рынка по приемлемым ценам. Плюсом в деятельности ПАО «Вымпелком» является

способность к лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему нужд конкретного клиента.

ПАО «Мегафон» делает ставку на дифференциацию услуги и на сосредоточении максимума усилий на узком сегменте рынка, а именно деятельности в области электросвязи. Данная организация учитывает специальные запросы потребителя, что позволяет фирме уклониться от прямой конкуренции с ведущими предприятиями.

Из предложенных конкурентных стратегий к ПАО «Ростелеком» относится виолентная стратегия. Данная стратегия становится привлекательной, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами и услугами. Для этого ПАО «Ростелеком», проанализировав рынок услуг связи работ, занимается оказанием специализированных услуг. Также плюсом анализируемой компании является расширенный ассортимент оказания различных видов услуг, чем у конкурентов. Поэтому у данного предприятия повышается клиентурная база.

В Приложении Г представим результаты SWOT-анализа положения ПАО «Ростелеком» на рынке.

На рисунке 2.6 представлена диаграмма со структурой российского телекоммуникационного рынка в 2017 г.

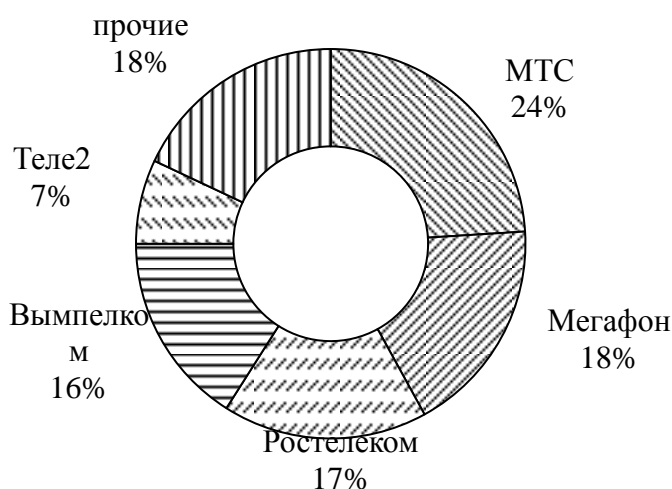


Рисунок 2.6 – Структура российского телекоммуникационного рынка в 2017г.

Как видно из данных рисунка 2.6, доля ПАО «Ростелеком» составляет 17%, и занимает оно третье место среди лидеров рынка. С отрывом в 5% от доли рынка лидирует компания МТС.

Тем не менее, ПАО «Ростелеком» занимает лидирующие позиции на большинстве рынков своего присутствия, а именно – фиксированной голосовой связи, ШПД, платного телевидения, VAS и облачных продуктов, таких как ЦОДы и видеонаблюдение, оптовых услуг связи и ряда других во всех существующих клиентских сегментах: B2C, B2B/B2G и B2O.

На рисунке 2.7 представим структуру рынка ШПД по операторам в клиентском сервисе B2C в 2017 г.

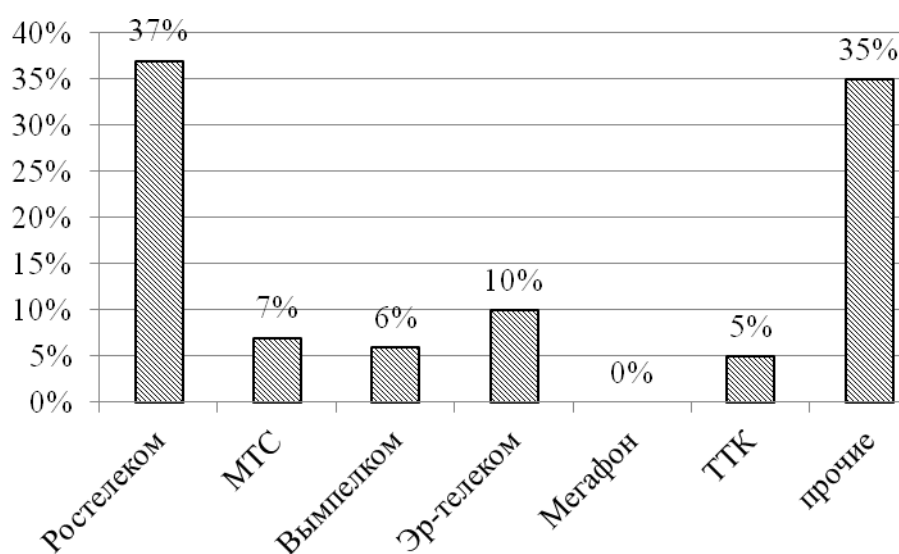


Рисунок 2.7 – Структура рынка ШПД по операторам в клиентском сервисе B2C в 2017 г.

Как видно из данных рисунка 2.7, ПАО «Ростелеком» занимает лидирующие позиции (37% от рассматриваемого сектора рынка) ШПД в части оказания услуг конечному пользователю - населению.

Для ПАО «Ростелеком» один из важнейших показателей конкурентоспособности - это соотношение цены и качества предоставляемых услуг связи, телевидения и интернет, благодаря которому привлекаются новые клиенты, а старые остаются привержены компании.

Показатель удовлетворения потребителей для компании - количество заключенных договоров по использованию услуг связи, интернет и телевидение, т.е., уровень спроса в зависимости от качества услуг можно измерить в числе договоров на определенный вид услуги в конкретный период времени. Если клиент уверен, что соотношение цены и качества услуги оптимальное, он с большой вероятностью заключит договор. Поэтому одной из задач маркетинга в компании является достижение оптимального соотношения с точки зрения потребителей.

На рисунке 2.8 представим структуру рынка ШПД по операторам в клиентском сервисе В2В в 2017г.

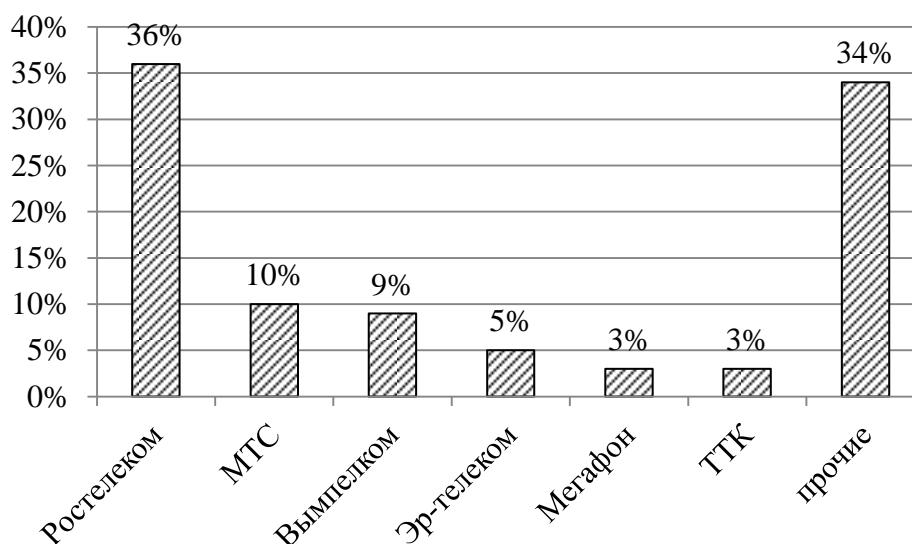


Рисунок 2.8 – Структура рынка ШПД по операторам в клиентском сервисе В2В в 2017 г.

По итогам 2017 года ПАО «Ростелеком» продемонстрировал абсолютный прирост частных пользователей на рынке ШПД, причем основной прирост пришелся на регионы – Центр, Поволжье, Сибирь, на московском рынке также компания занимает устойчивую конкурентную позицию.

На рисунке 2.9 представлена структура рынка ШПД в Москве в 2017г.

Как видно из данных рисунка 2.9, ПАО «Ростелеком» в г. Москва и московской области уступает существенную долю рынка ПАО «МТС», это



связано с разнообразием предлагаемых конкурентом тарифов по услугам ШПД. При этом, необходимо отметить, что ПАО «Ростелеком», начав работу на московском рынке «с нуля» за несколько лет смогла стать одним из лидеров высококонкурентного рынка ШПД и продолжает развиваться на нем.

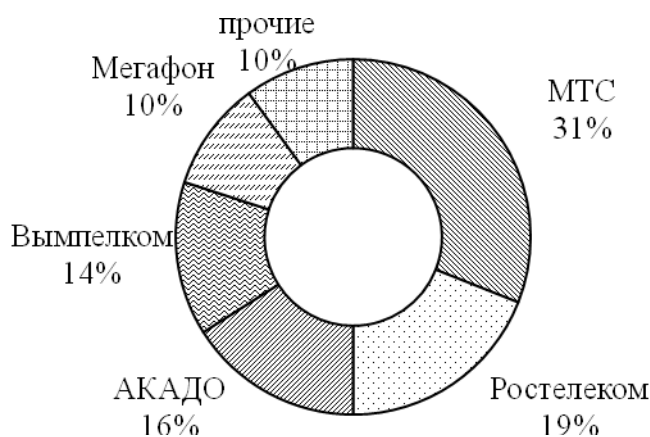


Рисунок 2.9 – Структура рынка ШПД в Москве и московской области в 2017г., %

Согласно оценкам «ТМТ Консалтинг», на ПАО «Ростелеком» приходится стабильно высокая доля новых подключений (более 50%) благодаря высокому качеству сетевой инфраструктуры и способностью предлагать высокоскоростные тарифные планы, продвижению продукта в составе пакета услуг с уникальным контентом, предложению улучшенного сервисного обслуживания.

Также необходимо отметить, что ПАО «Ростелеком» лидирует в сегменте IPTV. На рисунке 2.10 представлена структура рынка IPTV по операторам в 2017 г.

Средняя выручка на одного пользователя (ARPU) ПАО «Ростелеком» в сегменте IPTV в 2017г. выросла на 5% на фоне числа подключений (885 тыс. абонентов за год).

В сегменте фиксированной голосовой связи позиции ПАО «Ростелеком» достаточно сильны: 60% рынка местной связи и 72% рынка внутризоновой связи и 62% международного и междугородного

трафика. После приобретения группы компаний Safe Data (сделка 2015 г.) ПАО «Ростелеком» получил влияние на перспективном и быстрорастущем рынке услуг дата-центров.

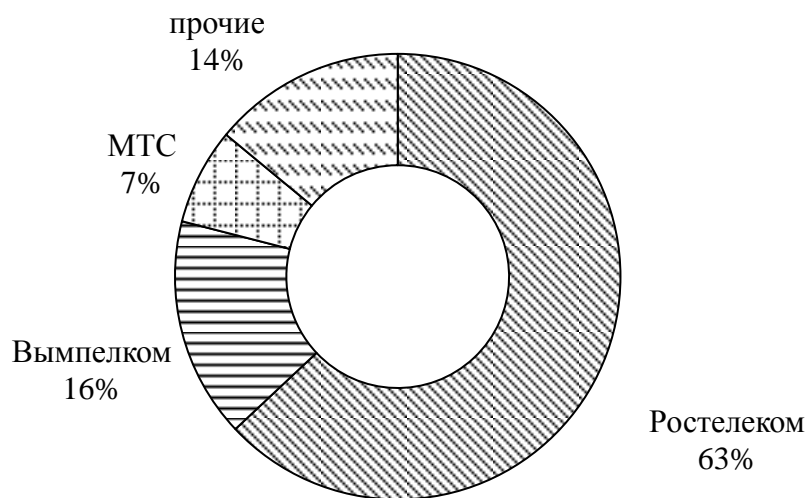


Рисунок 2.10 – Структура рынка IPTV по операторам в 2017г., %

Доля ПАО «Ростелеком» на данном рынке в 2017г. составила 14% по количеству стоек. Компания продолжает активно развивать данное направление за счет строительства новых площадок и предложения маржинальных облачных сервисов, последовательно укрепляя свою конкурентную позицию на рынке.

Также ПАО «Ростелеком» через долю 45% в совместном предприятии с Tele2 участвует в развитии рынка мобильного интернета. Tele2 Россия является динамично развивающимся игроком на рынке мобильной связи с долей 15%, демонстрируя прирост абонентской базы и темпов выручки.

При этом необходимо помнить, что высокая конкуренция на рынке телекоммуникационных услуг приводит к тому, что качество и спектр предлагаемых услуг среди разных компаний достаточно одинаковые.

Отметим, что на рынке телекоммуникационных услуг применяют как ценовую, так и неценовую конкуренции. Резкое снижение тарифа привлекает внимание потенциального потребителя к новой услуге, выделяя ее в линейке тарифных планов (чаще всего для новых абонентов).

Основными конкурентами компании ПАО «Ростелеком» на российском телекоммуникационном рынке являются МТС, ВымпелКом, МегаФон и СП с Tele2 Россия.

Для дальнейшего усиления позиций на динамично развивающихся региональных рынках ПАО «Ростелеком» направляет свои силы на развитие своих конкурентных преимуществ, а также на консолидацию региональных активов.

Таким образом, конкурентными преимуществами ПАО «Ростелеком» являются – собственная развитая магистральная сеть связи, отвечающая современным требованиям и международным стандартам (большинство конкурентов в основном арендуют каналы связи); сеть сервисных центров; широкая география деятельности компании; высокоскоростная магистральная IP-сеть, высокий уровень защиты передаваемой информации, качество (услуга сертифицирована в системе ISO 9000); гибкость при выборе продуктов и услуг компании.

### 2.3 Рекомендации по укреплению конкурентных преимуществ

В связи с тем, что новый прорыв на телекоммуникационном рынке будет связан с развитием новых направлений, в том числе с технологией 5G (ее коммерческое внедрение планируется после 2020 года), то необходимо выделить ряд сегментов, по которым эксперты прогнозируют относительно более высокие показатели роста в ближайшие несколько лет:

- рынок мобильного и фиксированного интернет-доступа;
- рынок Iot/M2M<sup>10</sup>;
- рынок аренды международных каналов;
- рынок ОТТ-ТВ и прочих ОТТ-сервисов, реализуемых на фиксированных и мобильных сетях.

---

<sup>10</sup> Machine-to-Machine, Mobile-to-Machine, Machine-to-Mobile - общее название технологии, которая позволяет просто, надежно и выгодно обеспечить передачу данных между различными устройствами.

Кроме того, операторы связи осваивают традиционно не включаемые в телекоммуникационный рынок инновационные услуги в смежных областях, наиболее перспективные из которых дата-центры, облачные сервисы, а также услуги, основанные на обработки больших данных.

С точки зрения географической структур ожидается, что удельный вес г. Москва и московской области снизится к 2021 году за счет более быстрых темпов роста регионов. Это прежде всего, будет связано (по мнению экспертов) с:

- дальнейшим распространением технологий 3G и 4G в регионах, как с точки зрения улучшения качества покрытия и выхода в новые населенные пункты, так и за счет роста проникновения поддерживающих эти технологии мобильных устройств;
- выходом в столицу четвертого федерального игрока;
- продолжающийся рост проникновения услуг интернет-доступа и платного ТВ в небольших городах.

При продвижении услуг ПАО «Ростелеком» использует стратегии дифференцирования и позиционирования – в компании определяются критерии потенциального покупателя в результате сопоставления с конкурентами.

Отметим, что в условиях реализации государственной программы цифровой экономики страны на 2017-2030 гг.<sup>11</sup>, ПАО «Ростелеком» обновил стратегию развития, ориентируясь на создание своего видения цифровой России.

Для поддержания имеющихся конкурентных преимуществ ПАО «Ростелеком» и дальнейшего развития требуется определить приоритетные направления для дальнейшего развития. Важным моментом, является ежегодное наращивание выручки и рентабельности.

«Цифровая экономика» в соответствии с разработанной стратегией 2018-2022 гг. ПАО «Ростелеком» ориентируется на четыре основных направления.

---

<sup>11</sup> Указ Президента РФ №203 от 9 мая 2017 года

Во-первых, развитие экосистем продуктов, услуг и клиентского сервиса. В данном случае основной фокус на клиента и его потребности. В связи с этим в сегменте B2C представлены следующие варианты услуг, которые могут быть объединены в пакеты услуг:

- безопасность (антивирус, кибербезопасность, видеонаблюдение);
- развлечения (игры, OTT видео, IPTV);
- дом (умный дом);
- общение (ЩПД, фиксированная телефония, MVNO);
- образование (облачное ПО, онлайн образование) – поддержка проектов по созданию цифровых учебников и электронных программ;
- покупки (финансовые продукты, безопасность онлайн-покупок);
- здоровье (онлайн-медицина, страхование).

Развитие онлайн-медицины, по нашему мнению, не должно ограничиться подключением медицинских учреждений к высокоскоростному интернету, ведением базы данных посетителей в ЦОД, также можно рекомендовать внедрить технологии для мониторинга здоровья – с целью выявления проблем на ранних стадиях.

Для сбора и мониторинга данных о пациентах предлагается распространять (платно: за счет пациента или бюджетного финансирования) браслеты на запястье, которые ежечасно будут фиксировать необходимую информацию (температура тела, пульс, давление, физическую нагрузку и пр. информацию в зависимости от исследования) и один раз в сутки при подключении через интернет передавать ее в ЦОД для последующей работы.

Стоимость 1 браслета для пациентов – 1,9 тыс. руб., при его себестоимости – 1,4 тыс. руб.

Первоначальные инвестиции для внедрения данной рекомендации составит 150 млн. руб. для организации производства, разработки программного обеспечения и создания первой партии браслетов в количестве 50 тыс. шт.

В таблице 2.10 представим расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта и срок окупаемости проекта.

Таблица 2.10 – Расчет экономического эффекта от внедрения технологии для мониторинга здоровья для ПАО «Ростелеком», млн. руб.

Статья	1 год	2 год	3 год	4 год	Всего
Инвестиции	150				150
Количество браслетов, тыс. шт.		50	100	125	275
Доход		95	190	237,5	522,5
Расход		-	140	175,0	315
Чистый денежный доход		+95	+50	+62,5	+207,5
Чистый денежный доход (накопительно)	-150	-55	-5	+57,5	+57,5

Таким образом, при реализации предложенной рекомендации – внедрение технологий для мониторинга здоровья с первоначальными затратами в сумме 150 млн. руб. ПАО «Ростелеком» сможет выйти на окупаемость при пессимистичном прогнозе уже в четвертом году с начала реализации.

За 4 года реализации проекта ПАО «Ростелеком» сможет получить дополнительную прибыль в сумме 207,5 млн. руб.

В секторе B2B для ПАО «Ростелеком» можно предложить разработать предложения на основании центров обработки данных. Например, организовать возможность резервирования операционного дня кредитных организаций, или цифровое моделирование для строительных компаний.

Реализация данной рекомендации позволит привлечь дополнительные компания, которые заинтересованы в качественной обработке и хранении информации.

Следовательно, произойдет увеличение доли ПАО «Ростелеком» в секторе B2B. При увеличении доли рынка на 1%, прибыль вырастет на 1 007 млн. руб.

В рамках проекта «Умный город», по нашему мнению, помимо установки видеонаблюдения на дорогах и улицах, необходимо разработать проекты по дистанционному контролю и мониторингу, прогнозированию состояния

объектов жилищно-коммунального хозяйства (в т.ч. дистанционный сбор показаний приборов учета) и дорожного хозяйства. В результате внедрения рекомендаций – ПАО «Ростелеком» сможет получить доступ к жилым домам, оборудованным общедомовыми приборами учета, а следовательно, расширить сферу своего распространения. Как следствие, вырастет доля в секторах B2B и B2C. При увеличении доли рынка на 1%, прибыль вырастет на 1 352 млн. руб.

По нашему мнению, необходимо разработать и предлагать комплексные решения для новостроек – интернет, телевидение, IP-телефония, обеспечение безопасности, умный домофон, умный шлагбаум, датчики учета тепла, электричества и пр. услуги в категории «Умный дом».

В результате внедрения данного проекта ПАО «Ростелеком» сможет дополнительно получать доходы от новостроек (в виде оплаты за элементы комплексного решения), а также при монопольном подключении квартир собственников к интернету и IPTV.

При усредненном тарифе на Интернет и IPTV в сумме 800 руб./мес., новостройка из 200 квартир, сможет в год дополнительно увеличить выручку ПАО «Ростелеком» на 1,92 млн. руб. в секторе B2C. При охвате по территории России 50 новостроек будет обеспечен минимальный прирост выручки 96 млн. руб.

В секторе B2G в настоящее время ПАО «Ростелеком», являясь оператором портала «Госуслуг» и одним из разработчиков мобильного приложения «Госуслуги», обеспечил себе возможности для дальнейшего развития.

По нашему мнению, перспективным направлением будет создание возможности на основании биометрической идентификации и с помощью инфраструктуры электронного правительства – заключать трудовые договоры в электронной форме, это повысит мобильность трудовых ресурсов.

Кроме того, возможно внедрение цифровых сервисов для мониторинга степени удовлетворенности граждан качеством жизни в городах. Для этого, по нашему мнению, необходимо подключить центры обработки данных – анализ социальных сетей, мессенджеров и блогов с применением технологий искусственного интеллекта. Также для оптимизации системы управления городскими ресурсами, по нашему мнению, следует осуществлять его анализ на основе комплексного подхода к информации из различных источников. В данном случае, основным заказчиком данной информации будут органы местной власти, а также агентства изучающие население, статистическую информацию.

Для получения данной собранной информации ПАО «Ростелеком» может в зависимости от объемов и глубины информации устанавливать соответствующие тарифы, продавая временные доступы к данным ЦОД.

При минимальном тарифе 10 тыс. руб. в месяц за календарный год ПАО «Ростелеком» сможет дополнительно получить выручку в сумме 120 млн. руб. в случае интереса к информации от 1 тыс. пользователей.

Во-вторых, модернизация технологической платформы. Для реализации данного направления требуется в непростых макроэкономических условиях, дополненных быстрой сменой технологий и предпочтений клиентов, иметь возможность привлекать инвестиции, в частности, для:

- расширения магистральной IP-сети для предоставления высоких скоростей и обеспечения доставки тяжелого контента;
- оптимизация сети доступа для повышения качества, снижения аварийности и подключения умных устройств;
- внедрение SDN/NFV<sup>12</sup> для повышения эффективности управления сетью и снижения затрат на эксплуатацию.

---

<sup>12</sup> Network Functions Virtualization, NFV) — это концепция сетевой архитектуры, предлагающая использовать технологии виртуализации для виртуализации целых классов функций сетевых узлов в виде составных элементов, которые могут быть соединены вместе или связаны в цепочку для создания телекоммуникационных услуг (сервисов).



В таблице 2.11 представлен анализ инвестиционной привлекательности страны, отрасли и компании.

Таблица 2.11 – Исследование факторов инвестиционной привлекательности страны, отрасли и ПАО «Ростелеком»

Уровень	Краткосрочные факторы	Долгосрочные факторы
1	2	3
Россия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение инфляции до 4,1% к 2019 году – уменьшение стоимости заемного капитала и стоимости расходов в рублях;</li> <li>- укрепление рубля к доллару США, а, следовательно, удешевление импорта, рост финансовых показателей в валюте США</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение инвестиционного климата;</li> <li>- диверсификация экономики, снижение зависимости от цен на сырье – рост потребности в высокотехнологичных продуктах и услугах</li> <li>- цифровизация экономики: акцент государства на развитие цифровых продуктов и услуг</li> </ul>
Отрасль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая чувствительность к ухудшению рыночной конъюнктуры, стабильная выручка;</li> <li>- низкая стоимость услуг связи в общих расходах – устойчивое положение на рынке;</li> <li>- возможности получить экспертизу и хорошие активы через приобретения;</li> <li>- рост проникновения – увеличение абонентской базы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- четвертая промышленная революция, IoT и 5G – рост объемов рынка;</li> <li>- изменение структуры спроса в пользу цифровых продуктов и VAS услуг – возможность наращивания выручки и увеличения среднего дохода с одного клиента</li> </ul>
ПАО «Ростелеком»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лидирующие позиции в сегментах ШПД и IPTV – технологическое преимущество;</li> <li>- более 32 млн. домохозяйств пользуются соединением через оптоволоконные сети – лидирующие позиции в сегменте B2C;</li> <li>- чистый денежный поток 13 млрд. руб., чистая прибыль 12 млрд. руб. – создают сильные финансовые возможности для развития;</li> <li>- прогрессивная дивидендная политика;</li> <li>- опционная программа – мотивация сотрудников на рост компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- присутствие на перспективных рынках – возможность развития дифференцированных продуктов;</li> <li>- лояльная клиентская база и фокус на повышение клиентского сервиса – рост удовлетворенности обслуживанием;</li> <li>- организационная трансформация – рост вовлеченности и рост выручки на сотрудника;</li> <li>- фокус на повышение эффективности – сокращение затрат;</li> <li>- портфель недвижимости – доходы от продажи и снижения операционных расходов на содержание;</li> <li>- венчурный фонд – инвестиции в start-ups (партнерская программа)</li> </ul>

Имеющуюся инфраструктуру в рамках проекта «Оператор для операторов», по нашему мнению, нужно предоставлять в аренду, привлекая дополнительные средства для развития.

В-третьих, развитие человеческого капитала (оптимизация численности работников через сокращение сотрудников, выполняющих рутинные операции, но увеличить цифровых экспертов). Для повышения эффективности деятельности работников, по нашему мнению, необходима комфортная корпоративная среда, в которую входят:

- персонифицированные сервисы;
- таргетированная система мотивации;
- персональный пакет льгот;
- цифровые коммуникации;
- персональное обучение;
- новые форматы работы.

В условиях цифровой экономики требуется повышать свою квалификацию, приобретая новые знания и опыт. В ПАО «Ростелеком» предлагается к внедрению 11 курсов, посвященных основам цифровой экономики: кибербезопасность; цифровые каналы; блокчейн + операции на основе цифровых технологий; виртуальная реальность; большие данные; квантовые технологии; нейротехнологии; индустриальный интернет – новые производственные технологии; управление проектами; робототехника; школа программирования.

По результатам прохождения обучения сотрудникам выдаются сертификаты.

По нашему мнению, в зависимости от количества освоенных курсов в организации возможны различные варианты формата дальнейшей работы (с релокацией, удаленно, частичной занятостью, проектно, биржа талантов).

В-четвертых, повышение внутренней эффективности.

На рисунке 2.10 представлены ключевые принципы и основные цели повышения эффективности ПАО «Ростелеком».

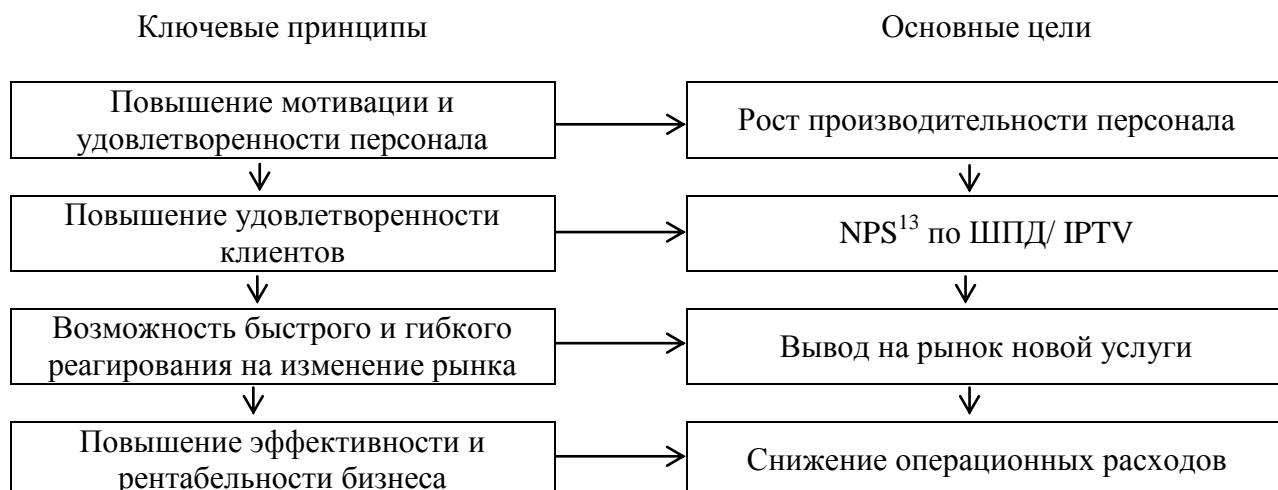


Рисунок 2.10 – Оценка эффективности в ПАО «Ростелеком»

Основным приоритетом для повышения удовлетворенности клиентским сервисом, по нашему мнению, является развитие удобного онлайн-сервиса – в едином и мобильном личных кабинетах с возможностью решения максимального количества вопросов клиентов. Это позволит сократить количество офисов, а, следовательно, снизить операционные расходы.

В офисах обслуживания ПАО «Ростелеком» в настоящее время введены должности консультантов, организованы уголки самообслуживания, электронная очередь. Благодаря этому среднее время ожидания в очереди в 2017г. было снижено в полтора раза. По нашему мнению, необходимо рассмотреть вопрос организации времени работы офиса исходя из того, что большинство клиентов работают 8-часовой рабочий день – начинать рабочий день офиса в 12.00 и осуществлять обслуживание до 21.00. Также, по нашему мнению, необходимо максимально использовать возможности мессенджеров при обслуживании клиентов.

Кроме того, для ПАО «Ростелеком» актуально предоставление в аренду другим операторам линий связи в кабельной канализации компании, при этом возможно заключение договоров на предоставление услуг

<sup>13</sup> Индекс лояльности NPS (англ. Net Promoter Score) - индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки готовности к повторным покупкам

по обслуживанию проложенных линий связи. Прогнозируемый дополнительный доход от оказываемой услуги составит не менее 3% выручки от В2О – 1 710 млн. руб.

В таблице 2.11 представим прогнозный доход ПАО «Ростелеком» в 2019г. в результате внедрения предложенных рекомендаций.

Таблица 2.11 – Прогнозная прибыль ПАО «Ростелеком» от внедрения рекомендаций в 2019г.

Рекомендация	Возможная дополнительная прибыль в год, млн. руб.
Мониторинг здоровья (усредненно)	52
Решение специальных задач бизнеса с использованием технологий ЦОД	1 007
Внедрение программы «Умный город» в систему ЖКХ	1 352
Реализация проекта по новостройкам	96
Формирование базы данных по удовлетворенности граждан	120
Аренда и обслуживание линий связей	1 710
Всего	4 337

Выводы по разделу два.

В настоящее время основными игроками российского телекоммуникационного рынка являются ПАО «Ростелеком», МТС, ВымпелКом, МегаФон и СП с Tele2 Россия - компании, предоставляющие широкий спектр основных услуг связи и формирующие более 80% доходов всего российского телекоммуникационного рынка. Несмотря на имеющиеся возможности для развития альтернативных игроков, 5 ключевых участников рынка претендуют на основную долю в приросте доходов отрасли как за счет роста в регионах, так и за счет сделок. ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером на рынке услуг фиксированной связи и крупнейшим универсальным оператором страны. ПАО «Ростелеком» предоставляет широкий спектр услуг и выходит в новые для себя рыночные сегменты. Компания в минувшем году продолжила устойчивый рост в высокотехнологичных сегментах, развивая услуги широкополосного доступа в Интернет и передачи данных, платного интерактивного

телевидения, услуги видеоконференцсвязи, а также интеллектуальные услуги связи. Также Компания сохраняла лидерство на традиционных рынках местной и дальней связи. Компании удалось завоевать позиции безусловного лидера рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти всех уровней, государственных учреждений и организаций.

Конкурентными преимуществами ПАО «Ростелеком» являются – собственная развитая магистральная сеть связи, отвечающая современным требованиям и международным стандартам (большинство конкурентов в основном арендуют каналы связи); сеть сервисных центров; широкая география деятельности компании; высокоскоростная магистральная IP-сеть, высокий уровень защиты передаваемой информации, качество (услуга сертифицирована в системе ISO 9000); гибкость при выборе продуктов и услуг компании.

ПАО «Ростелеком» для развития конкурентных преимуществ осуществило модернизацию стратегии на 2018-2022 в свете развития цифровой экономики России. В частности, компания выделяет четыре основных направления развития: развитие экосистем продуктов, услуг и клиентского сервиса; модернизация технологической платформы; развитие человеческого капитала; повышение внутренней эффективности.

По нашему мнению, данную стратегию необходимо расширить: внедрить технологии, позволяющие осуществлять мониторинг здоровья (онлайн-медицина), мониторинг состояния объектов ЖКХ и дорожного хозяйства (программа «Умный город»), создание предложений для отдельных сфер бизнеса – B2B (например, с использованием технологий обработки больших баз данных – ЦОД - организовать возможность резервирования операционного дня кредитных организаций, или цифровое моделирование для строительных компаний); комплексные решения для новостроек – интернет, телевидение, IP-телефония, обеспечение безопасности, умный домофон, умный шлагбаум, датчики учета тепла, электричества и пр. услуги

в категории «Умный дом»; создание возможности на основании биометрической идентификации и с помощью инфраструктуры электронного правительства – заключать трудовые договоры в электронной форме; мониторинг степени удовлетворенности качеством жизни в городах (сектор B2G). Для повышения эффективности взаимодействия в секторе B2O предлагается предоставление в аренду линий связи другим операторам в кабельной канализации компании, при этом возможно заключение договоров на предоставление услуг по обслуживанию проложенных линий связи.

Благодаря предложенным рекомендациям, возможно укрепление конкурентных преимуществ компании и ее дальнейшее стратегическое развитие, в также увеличение прибыли на 4,2 млрд. руб. Причем ключевой долгосрочной задачей ПАО «Ростелеком» является повышение уровня удовлетворенности клиентов за счет расширения предоставляемых контентов и цифровых услуг и перехода к модели интегрированного провайдера цифровых сервисов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При выполнении дипломного исследования, было выявлено, что конкурентные преимущества составляют основу конкурентоспособности продукта (хозяйствующего субъекта). В основе конкурентного преимущества – специфический опыт работы и навыки, профессионализм работников организации, которыми не обладает конкуренты и которые нереально приобрести в короткий отрезок времени. В связи с этим, формирование конкурентного преимущества тождественно разработке конкурентной стратегии, как способа достижения конкурентного превосходства в конкретной отрасли.

Конкурентное преимущество, которое определяет позицию организации в отрасли, заключается либо в способности организации разрабатывать, выпускать и продавать товар по наименьшей себестоимости, чем конкуренты (получая повышенную прибыль в сравнении с конкурентами при равных продажных ценах), либо в способности обеспечить покупателя уникальным и ценным товаром нового качества, с особым послепродажным обслуживанием (при равных затратах с конкурентами, получает дополнительную прибыль за счет повышенной цены). Для сохранения конкурентного преимущества в условиях изменчивости конкурентной среды и потребительских предпочтений, требуется постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание потребительских предпочтений.

Оценка конкурентных преимуществ, как элемент маркетингового анализа, исследует внутренние и внешние факторы, а также оценивает возможности и угрозы деятельности организации. Единства методики поиска и оценки конкурентных преимуществ нет. Методика оценки конкурентного преимущества опирается на сущность ценности, которая является источником получения преимущества (материальные, нематериальные, денежные, социальные и другие ценности), и зависит от ее содержания, источника происхождения, динамичности проявления, масштаба

распространения и других условий. Отметим, что анализ конкурентных преимуществ осуществляется на основе анализ истории успешных отраслей; структурного анализа отраслей; нахождение организации в глобальном масштабе, выявление ее конкурентных преимуществ; определение стратегии организации; определение цепочки ценностей организации.

Исследование конкурентных преимуществ позволяет разработать стратегию развития организации.

Конкурентные стратегии ориентированы на создание конкурентного преимущества, его поддержания. Под конкурентным преимуществом следует понимать преимущества над конкурентом за счет предложения большей ценности потребителям. Большая ценность - это предложение организацией потребителям товаров или услуг больших преимуществ или тех же преимуществ при цене более низкой, чем у конкурентов.

В настоящее время основными игроками российского телекоммуникационного рынка являются ПАО «Ростелеком», ПАО «МТС», АО «ВымпелКом», АО «МегаФон» и СП с Tele2 Россия - компании, предоставляющие широкий спектр основных услуг связи и формирующие более 80% доходов всего российского телекоммуникационного рынка.

Несмотря на имеющиеся возможности для развития альтернативных игроков, 5 ключевых участников рынка претендуют на основную долю в приросте доходов отрасли как за счет роста в регионах, так и за счет сделок. ПАО «Ростелеком» является безусловным лидером на рынке услуг фиксированной связи и крупнейшим универсальным оператором страны.

ПАО «Ростелеком» предоставляет широкий спектр услуг и выходит в новые для себя рыночные сегменты. Компания в минувшем году продолжила устойчивый рост в высокотехнологичных сегментах, развивая услуги широкополосного доступа в Интернет и передачи данных, платного интерактивного телевидения, услуги видеоконференцсвязи, а также интеллектуальные услуги связи. Также компания сохраняла лидерство на традиционных рынках местной и дальней связи. Компании удалось



завоевать позиции безусловного лидера рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти всех уровней, государственных учреждений и организаций.

Для дальнейшего усиления позиций на динамично развивающихся региональных рынках ПАО «Ростелеком» направляет свои силы на развитие своих конкурентных преимуществ, а также на консолидацию региональных активов.

Конкурентными преимуществами ПАО «Ростелеком» являются – собственная развитая магистральная сеть связи, отвечающая современным требованиям и международным стандартам (большинство конкурентов в основном арендуют каналы связи); сеть сервисных центров; широкая география деятельности компании; высокоскоростная магистральная IP-сеть, высокий уровень защиты передаваемой информации, качество (услуга сертифицирована в системе ISO 9000); гибкость при выборе продуктов и услуг компании.

ПАО «Ростелеком» для развития конкурентных преимуществ осуществило модернизацию стратегии на 2018-2022 в свете развития цифровой экономики России. В частности, компания выделяет четыре основных направления развития: развитие экосистем продуктов, услуг и клиентского сервиса; модернизация технологической платформы; развитие человеческого капитала; повышение внутренней эффективности.

По нашему мнению, данную стратегию необходимо расширить: внедрить технологии, позволяющие осуществлять мониторинг здоровья (онлайн-медицина), мониторинг состояния объектов ЖКХ и дорожного хозяйства (программа «Умный город»), создание предложений для отдельных сфер бизнеса – B2B (например, с использованием технологий обработки больших баз данных – ЦОД - организовать возможность резервирования операционного дня кредитных организаций, или цифровое моделирование для строительных компаний); комплексные решения для новостроек – интернет, телевидение, IP-телефония, обеспечение безопасности, умный

домофон, умный шлагбаум, датчики учета тепла, электричества и пр. услуги в категории «Умный дом»; создание возможности на основании биометрической идентификации и с помощью инфраструктуры электронного правительства – заключать трудовые договоры в электронной форме; мониторинг степени удовлетворенности качеством жизни в городах (сектор B2G). Для повышения эффективности взаимодействия в секторе B2O предлагается предоставление в аренду линий связи другим операторам в кабельной канализации компании, при этом возможно заключение договоров на предоставление услуг по обслуживанию проложенных линий связи.

Благодаря предложенным рекомендациям, возможно укрепление конкурентных преимуществ компании и ее дальнейшее стратегическое развитие. Причем ключевой долгосрочной задачей ПАО «Ростелеком» является повышение уровня удовлетворенности клиентов за счет расширения предоставляемых контентов и цифровых услуг и перехода к модели интегрированного провайдера цифровых сервисов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агеева Н.Г. Справочник по конкуренции и конкурентоспособности. Курган: Изд-во КГУ. - 2015. - 121 с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ПАО «Типография «НОВОСТИ» - 2015. - 156 с.
3. Алексеева А.М. Конкурентные преимущества и их роль в рыночной экономике. – М.: МАКС Пресс. - 2015. – 49 с.
4. Афоничкина Е.А., Бахарева Н.П., Лихацкая А. Анализ и оценка конкурентных преимуществ предприятия. – М.: ИНФРА-М. – 2017. – 157 с.
5. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М. – 2015. – 256 с.
6. Воган Э. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 456 с.
7. Иванов П.В. Современный стратегический анализ. – М.: Феникс, 2016. – 590 с.
8. Казакова Н. Современный стратегический анализ. Учебник и практикум. – М.: Изд-во Магистр. – 2017. – 388 с.
9. Кафидов В.В. Современные методологические подходы к стратегическому управлению и развитию городов различных типов. - М.: Дело, 2015. – 246 с.
10. Ковалев В. Современный стратегический анализ. – СПб: Изд-во Питер. – 2016. – 288 с.
11. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. – М.: Изд-во Альпина Паблишер. – 2016. – 144 с.
12. Маграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества. – М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний. – 2017. – 248 с.

13. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Изд-во Проспект. – 2016. – 224 с.
14. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. Учебник и практикум. – М.: Изд-во ЮРАЙТ. – 2016. – 362 с.
15. Ожегов С.И., Швецова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. – М.: Азбуковник. - 2017. - 944 с.
16. Озина А.М. Рынок услуг здравоохранения: становление и развитие. – Н. Новгород: ВВАГС. - 2016. - 87 с.
17. Отварухина Н., Веснин В. Современный стратегический анализ. Учебник и практикум. – М.: Изд-во ЮРАЙТ. – 2016. – 428 с.
18. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Изд-во Альпина Паблишер. – 2017. – 454 с.
19. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Изд-во Альпина Паблишер. – 2017. – 716 с.
20. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М. Альпина Паблишер. – 2016. – 1 470 с.
21. Салий В.В. Конкурентные преимущества организаций. Новосибирск: НОУ ВПО Центросоюза РФ «Сибирский университет потребительской кооперации». - 2016. - 216 с.
22. Сафиуллин Н.З., Сафиуллин Л.Н. Управление конкурентоспособностью предприятий. Казань: Изд-во Казанск. ун-та. - 2015. - 189 с.
23. Тебекин А. Стратегический Менеджмент. Учебник. – М.: Изд-во ЮРАЙТ. - 2016. – 333 с.
24. Томпсон-мл. Артур А., Питерс Маргарет, Гэмбел Дж. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. . – М.: Вильямс. – 2016. – 800 с.

25. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. М.: Экономика. - 2015. - 503 с.
26. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. – 2015. – 601 с.
27. Фокс Дж. Дж., Грегори Р. Конкурентные преимущества в денежном выражении. – М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2015. – 340 с.
28. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика. – М.: Изд-во Дело. – 2016. – 384 с.
29. Эл Р. Стратегия фокусирования. Специализация как конкурентное преимущество. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 352 с.
30. Юрьева Л.В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие / Л.В. Юрьева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с.
31. Ваценко И. С. Формирование конкурентных преимуществ современного предприятия // Молодой ученый. - 2015. - №10. - С. 553-556. - URL <https://moluch.ru/archive/90/18683/>
32. Гуляев Г.Ю. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий // Научное обозрение. – 2014. - № 12. – С. 234-241.
33. Лукьяненко В.Н. Соотнесение понятий «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества» // Вестник ЗабГУ № 06 (109) 2014. С. 114-120.
34. Хейфиц Б.И. Современные инструменты разработки и реализации стратегии предприятия // Вестник ИрГТУ. – 2015. - № 2. – С. 135-139
35. Шихова П.З. Достижение конкурентных преимуществ во внешней торговле // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 4.

[Электронный ресурс]. Режим доступа:  
<http://www.mavriz.ru/articles/1999/4/136.html> (дата обращения 09 апреля 2018)

36. Время возможностей: годовой отчет Ростелеком 2017 г.

[Электронный ресурс]:  
[https://www.rostelecom.ru/ir/results\\_and\\_presentations/ar/](https://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/ar/)

37. Конкурентные преимущества. Электронный ресурс, режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye-preimushchestva.html>

38. Мазилкина Е.И. Основы управления конкурентоспособностью. Режим доступа: <http://anyreads.com/read/#176422>

39. Презентация «День инвестора. Ростелеком» 21 марта 2018г. [Электронный ресурс]. Режим доступа:  
[https://www.rostelecom.ru/ir/results\\_and\\_presentations/cmd/2018/](https://www.rostelecom.ru/ir/results_and_presentations/cmd/2018/)

40. Селевич Т.С. Стратегический конкурентный и маркетинговый анализ [Электронный ресурс]. Режим доступа - [http://portal.tpu.ru/SHARED/s/SELEVICH\\_TS/scientific\\_work/Articles/pub\\_pdf/2009.pdf](http://portal.tpu.ru/SHARED/s/SELEVICH_TS/scientific_work/Articles/pub_pdf/2009.pdf)

41. <http://econom-lib.ru/2-33.php>

42. [https://yamobi.ru/posts/rt\\_innoprom2017.html](https://yamobi.ru/posts/rt_innoprom2017.html)

Таблица А1 - Классификация конкурентных преимуществ объектов

Признак	Вид преимущества	Пример преимущества
1	2	3
Отношение к объекту	Внешние	- благоприятный экономический климат - качественная инфраструктура региона - политическая стабильность - современность информационной сети
	Внутренние	- ценности организации - технологии - квалификационные кадры
Сфера возникновения преимуществ	Природно-климатические	- доступ к природным ресурсам - выгодное географическое положение - умеренный континентальный климат
	Социально-политические	- политическая стабильность - отлаженность законодательной системы - низкий уровень преступности
	Технологические	- прогрессивное оборудование - автоматизация - низкий уровень износа основных фондов - новые информационные технологии - высокий уровень патентности
	Культурные	- ценности страны, духовное развитие - высокая организационная культура
	Экономические	- эффективная налоговая система - государственное регулирование - эффективная система менеджмента - высокая квалификация кадров
Содержание фактора преимущества	Качество товара (услуги)	- известность, торговая марка, бренд - высокая надежность объекта - красивый современный дизайн, комфортность - оптимальная производительность - экологичность
	Цена товара	- низкие издержки за счет эффекта масштаба - высокий уровень унификации - безотходная технология - высокая конкуренция поставщиков
	Затраты потребителя	- наличие товаров-заменителей - высокая конкуренция изготовителей - наименьший удельный расход ресурсов
	Качество сервиса	- высокая ремонтпригодность - надежный имидж изготовителя - наличие гарантийного сервиса - качественная упаковка
Метод или средство получения преимущества	По наследству	- природные ресурсы страны - известность бренда
	Обучение	- квалифицированные специалисты - изобретатели - создание товаров на основе патентов

Окончание приложения А

	Внедрение инноваций	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение патентованной новой технологии</li> <li>- внедрение ноу-хау в области менеджмента</li> <li>- освоение нового рынка</li> <li>- внедрение новой технологии в области рекламы</li> </ul>
	Перемещение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переезд в район с развитой инфраструктурой</li> <li>- перемещение в район с хорошим климатом и дешевыми ресурсами</li> </ul>
Место реализации преимуществ	Рабочее место	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система точно-в-срок</li> <li>- научная организация труда</li> <li>- автоматизированное рабочее место</li> </ul>
	Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентация на конкурентоспособность;</li> <li>- высокая конкуренция на входе организации</li> </ul>
	Регион	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качественная производственная инфраструктура;</li> <li>- экологичность региона;</li> <li>- устойчивая финансовая система</li> </ul>
	Отрасль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая конкуренция в отрасли;</li> <li>- интеграция в отрасли</li> <li>- наличие отраслевого патентного фонда</li> </ul>
	Страна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие государственной программы повышения конкурентоспособности</li> <li>- наличие стратегических программ развития</li> </ul>
	Мировое сообщество	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень унификации и стандартизации</li> <li>- защита прав человека</li> <li>- интеграция и кооперирование</li> <li>- взаимопомощь стран</li> </ul>
Время реализации преимуществ	Стратегические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение квалификации кадров</li> <li>- развитие НИОКР</li> <li>- современная система рекламы</li> </ul>
	Тактические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективная система мотивации труда</li> <li>- соблюдение графика ремонта оборудования</li> <li>- заимствование ноу-хау у конкурентов</li> </ul>
Вид получаемого эффекта от реализации	Научно-технический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получение патента</li> <li>- освоение нанотехнологий</li> <li>- освоение новых информационных технологий</li> <li>- освоение ресурсосберегающих технологий</li> </ul>
	Экологический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уменьшение выбросов в атмосферу, почву, воду;</li> <li>- уменьшение отходов производства</li> <li>- повышение эргономичности производства</li> <li>- улучшение экологичности продукции</li> <li>- мониторинг охраны окружающей среды</li> </ul>
	Социальный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прирост прибыли на одного работника в сравнении с конкурентами</li> <li>- повышение безопасности труда</li> <li>- улучшение условий труда и отдыха</li> <li>- рост продолжительности жизни работников</li> <li>- повышение уровня образованности работников</li> </ul>
	Экономический	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прирост объема продаж</li> <li>- прирост удельной прибыли</li> <li>- сокращение срока окупаемости инвестиций</li> </ul>



Вехи и этапы развития телекоммуникаций и ПАО «Ростелеком»

07.03.1876 А. Белл получил патент на телефон

15.01.1880 в России заработала первая междугородная телефонная сеть

01.06.1880 Появился первый в мире таксофон

1882 г. Впервые в России запущена услуга телефонной связи на коммерческой основе. В первый год работы телефона в Санкт-Петербурге услугами нового вида связи пользовались 338 абонентов, в Москве – 224 абонента.

23.12.1900 Первая в мире передача человеческого голоса с помощью радио

24.12.1906 Первая в мире трансляция радиопрограммы

09.05.1911 Первая в мире передача и прием ТВ-изображения простейших фигур. Российский ученый Борис Розинг запатентовал «Способ электрической передачи изображений на расстоянии» и в 1911 году впервые в мире осуществил передачу и прием телевизионного изображения.

1929 год введена в эксплуатацию первая в СССР автоматическая телефонная станция. Началось массовое развитие сетей связи в СССР на базе Наркомсвязи СССР и в последствии – Минсвязи СССР.

30.12.1957 На заседании секции дальней связи Научно-технического совета НИИ Дальней связи СССР была изложена первая в мире концепция волоконно-оптической связи

01.11.1964 Заработала первая в мире многоканальная оптическая связь на расстоянии 10 км

22.10.1969 Разработка технологии Ethernet

29.10.1969 Появление компьютерной сети ARPANET – прообраз Интернета

03.04.1973 первый в мире звонок по сотовому телефону

1990 год на базе Министерства связи СССР было образовано акционерное общество «Совтелеком», взявшее на себя функции эксплуатации и развития сети междугородной и международной электрической связи

1991 год «Совтелеком» был преобразован в международное акционерное общество «Интертелеком», год спустя в «Ростелеком»

06.08.1991 появился первый в мире интернет-сайт

03.12.1992 отправлена первая SMS

1995 год основана подконтрольная государству холдинговая компания «Связьинвест» для управления 85 региональными операторами связи

23.07.1996 первая публичная HD-трансляция в цифровом формате

2002 образованы 7 межрегиональных компаний связи (МРК) через объединение региональных телекоммуникационных операторов

2011 в рамках инициированной государством реформы по объединению государственных активов в области связи завершился первый этап реорганизации Ростелекома: к компании присоединились МРК.

Дочерние и зависимые компании ПАО «Ростелеком»

1) Группа компаний SAFEDATA

SAFEDATA — оператор собственной распределенной сети дата-центров. Основное направление деятельности — предоставление широкого спектра услуг по размещению, обслуживанию и аренде ИТ-ресурсов (colocation, аренда выделенных серверов, аренда виртуальных ЦОД и виртуальных рабочих мест, услуги хранения данных и облачные сервисы), а также услуг по организации каналов связи и доступа к сети Интернет, услуг по доставке контента (сеть NGENIX) и защите ресурсов от DDoS атак.

[www.safedata.ru](http://www.safedata.ru)

2) ЗАО «МАКОМНЕТ»

Телекоммуникационная компания «МАКОМНЕТ» была основана 5 ноября 1991 года как совместное предприятие Московского метрополитена и компании "Эндрю Корпорейшн" (США). В настоящее время Акционерами ЗАО «МАКОМНЕТ» являются: ПАО «Ростелеком» - 51%, ГУП «Московский ордена Ленина и ордена Трудового Красного Знамени метрополитен им. В.И. Ленина» - 49%



[www.macomnet.ru](http://www.macomnet.ru)

3) ПАО «ГИПРОСВЯЗЬ»

ПАО «ГИПРОСВЯЗЬ» оказывает полный комплекс услуг по созданию инфокоммуникационной инфраструктуры, начиная с технического аудита и проектно-изыскательских работ и заканчивая сдачей готового объекта в эксплуатацию. Компания реализует проекты для операторов связи, коммерческих и государственных структур - потребителей ИТ-услуг.



[www.giprosvyaz.ru](http://www.giprosvyaz.ru)

4) ПАО «Центральный телеграф»

ПАО «Центральный телеграф» – старейшая компания на телекоммуникационном рынке страны, основанная в 1852 году. Ведущий оператор по предоставлению услуг телеграфной связи физическим, юридическим лицам и государственным заказчикам. Оказывает в Москве и Подмосковье широкий спектр телекоммуникационных услуг физическим и юридическим лицам, а также операторам связи: телефонии, широкополосного доступа в Интернет, IPTV, аренды выделенных каналов, услуг мобильной связи в качестве MVNO-оператора. Предоставляет комплексные решения для бизнеса такие, как виртуальная офисная станция IP PBX, видеонаблюдение, «офис под ключ».



[www.cnt.ru](http://www.cnt.ru)

5) ЗАО «ГЛОБУС-ТЕЛЕКОМ»

ЗАО «ГЛОБУС-ТЕЛЕКОМ» — спецоператор, предоставляющий широкий спектр услуг связи и ИТ-решений органам государственной власти Российской Федерации и крупным корпоративным клиентам. Компания осуществляет деятельность в Москве, имеет представительства в Саратове и Калининграде.

[www.globus-telecom.ru](http://www.globus-telecom.ru)

6) ПАО «Башинформсвязь»

ПАО «Башинформсвязь» предоставляет на территории Республики Башкортостан полный комплекс современных телекоммуникационных услуг для дома и офиса: телефонная связь, широкополосный доступ в Интернет, интерактивное телевидение, видеонаблюдение, корпоративные сети, дата-центры, хостинг.



[www.bashtel.ru](http://www.bashtel.ru)

7) АО «РТКомм.РУ»

Группа компаний РТКОММ является одним из ведущих операторов фиксированной и подвижной спутниковой связи, отвечает в группе компаний «Ростелеком» за развитие сети и предоставление услуг спутниковой связи. Имея одну из самых разветвленных спутниковых сетей в России, группа компаний РТКОММ предоставляет услуги связи клиентам в любых труднодоступных местах и на удаленных территориях, где недостаточно развиты или полностью отсутствуют сотовые и проводные телекоммуникации. Активно способствуя развитию массового сегмента рынка спутниковой связи в России, группа компаний РТКОММ предоставляет услугу доступа к скоростному спутниковому интернету в Ka-диапазоне.



[www.rtcomm.ru](http://www.rtcomm.ru)

8) АО «Северен-Телеком»

«Северен Телеком» – универсальный оператор фиксированной связи для корпоративных клиентов Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Компания предоставляет полный спектр телекоммуникационных услуг для бизнеса, обслуживая более 5 тысяч корпоративных клиентов. Основные принципы работы – высокое качество услуг и индивидуальный подход к каждому клиенту.



[www.severen.ru](http://www.severen.ru)

9) ЗАО «ЗЕБРА ТЕЛЕКОМ»

ЗАО «ЗЕБРА ТЕЛЕКОМ» – оператор связи, действующий на рынке комплексных телекоммуникационных услуг связи для бизнеса и частных клиентов. В основную группу услуг компании входят современные облачные решения для корпоративных клиентов – виртуальная АТС, коллтрекинг (отслеживание источников звонков), интеллектуальные номера 8-800.



[www.zebra telecom.ru](http://www.zebra telecom.ru)

10)АО «РТ ЛАБС»

АО «РТ-Лабс» - дочерняя Компания ПАО «Ростелеком», основными задачами которой является системная интеграция и выполнение полного цикла работ при реализации сложных инфраструктурных проектов в интересах государственных органов и корпоративных Клиентов.



[www.rtlabs.ru](http://www.rtlabs.ru)

11)ООО «Ростелеком – Розничные системы»

Дочерняя компания ПАО «Ростелеком», созданная в целях развития и повышения эффективности собственной розничной сети, по состоянию на 2018 год включает более тысячи центров продаж и обслуживания по всей России. Основное направление деятельности компании – подключение и обслуживание абонентов «Ростелеком», а также реализация дополнительных сервисов и услуг.

ООО «Ростелеком – Розничные системы»

12)ООО «Т2 РТК Холдинг»

Начав работу на российском рынке в 2003 году с запуска сети GSM в нескольких регионах, Tele2 прошла путь от небольшого регионального оператора до игрока федерального уровня. В 2013 году была открыта новая страница в истории развития компании.



13)ООО «Региональный Информационный Центр»

ООО «Региональный Информационный Центр» учреждено в феврале 2015 году и является дочерним зависимым обществом ПАО «Ростелеком». ООО «РИЦ» является интегратором полного цикла IT-решений для государственного сектора экономики. ООО «РИЦ» является профильной организацией ПАО «Ростелеком» по направлению «Безопасный город». На базе ООО «РИЦ» комплексно реализуются прикладные проекты по внедрению систем фото-видео фиксации, интеллектуального видеонаблюдения, 112 и прочих систем АПК БГ.

14) ООО «РТК - Центр Обработки Данных» (ООО «РТК - ЦОД»)

ООО «РТК - ЦОД» – управляющая компания центра компетенций ПАО «Ростелеком» по направлениям развития сервисов и инфраструктуры ЦОД, импортонезависимых облачных платформ, услуг обмена трафиком и CDN.

[www.rtk-dc.ru](http://www.rtk-dc.ru)

15) АО «Региональные информационные сети» (АО «Ринет»)

Акционерное общество «Региональные информационные сети» (АО «Ринет») основано в 1994 г. Компания является одним из крупнейших поставщиков услуг хостинга в Сибирском федеральном округе. АО «Ринет» занимается разработкой, информационно-техническим и коммерческим сопровождением высоконагруженных контент-проектов в сети интернет.



[www.risp.ru](http://www.risp.ru)

16) ООО «Спутник»

Сервисно-поисковая платформа «Спутник» принадлежащая ПАО «Ростелеком», была разработана по инициативе Президента РФ с целью создания социально ориентированных интернет-сервисов, упрощения доступа граждан к официальной информации, государственным службам и сервисам в интернете. Бета-версия портала была открыта в 2014 году. Через год команда «Спутника» представила первую версию одноименного браузера для смартфонов и планшетов, а затем пользователям стал доступен браузер для ПК на базе ОС Windows. В 2016 году компания начала тестирование доверенного браузера «Спутник» с встроенным средством криптографической защиты информации, разработанным в соответствии с российскими стандартами ГОСТ, для использования в государственных и корпоративных структурах.



[www.sputnik.ru](http://www.sputnik.ru)

17) ООО «Мортон Телеком»

ООО «Мортон Телеком» — современный провайдер IT услуг и широкополосного доступа в интернет в Москве и Московской области. С 2009 года оператор обеспечивает запросы своих клиентов в сфере интернета, телефонии и цифрового телевидения, а также предлагает бизнес-сервисы для корпоративных клиентов.



[www.mtel.ru](http://www.mtel.ru)

18) ООО «Ногинская телекоммуникационная компания» (ООО «НТК»)

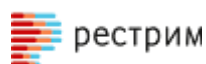
ООО «НТК» успешно работает в телекоммуникационной отрасли с 1997 года и предоставляет услуги интернета, телефонии и цифрового телевидения на территории Ногинского и Павлово-Посадского районов Московской области. НТК – один из наиболее опытных операторов связи в Восточном Подмосковье. Мы обеспечиваем качественной и надежной связью квартиры и дома, организации и предприятия. С нами вы всегда на связи!



[www.ntelecom.ru](http://www.ntelecom.ru)

19) АО «Рестрим»

АО «Рестрим» — дочернее предприятие ПАО «Ростелеком». Специализируется на разработке масштабных систем видеонаблюдения и интерактивного телевидения, веб-проектов разного уровня сложности. «Рестрим» осуществляет полный цикл разработки программных продуктов: от сбора и формализации требований до развёртывания, администрирования и поддержки готового решения. Компания имеет большой опыт создания серверных систем, веб-сайтов, мобильных приложений, а также проведения аудита существующих решений.



[www.restream.ru](http://www.restream.ru)



20) ООО «Ростелеком-Интеграция»

ООО «Ростелеком-Интеграция» - специализируется на проектировании и автоматизации end-to-end процессов продаж и обслуживания телекоммуникационной компании в B2C, B2B, B2G, B2O сегментах.

[www.rt-integration.ru](http://www.rt-integration.ru)

21) ООО «Большой Универсальный Магазин»

Общество с ограниченной ответственностью «Большой Универсальный Магазин» (ООО «БУМ») создано 27 июля 2015 года крупнейшим российским оператором связи - Публичным акционерным обществом междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» (ПАО «Ростелеком») и одним из лидеров рынка дистанционной торговли в Восточной Азии - Акционерным обществом «Джи Эс Хоум Шоппинг» (GS HS). ООО «БУМ» является предприятием торговли, осуществляющим на российском рынке кабельного и интерактивного ТВ дистанционную продажу товаров с использованием следующих каналов сбыта продукции: телевизионное вещание, информационно-коммуникационную сеть интернет, каталог товаров и другие способы торговли.

[www.bum-group.ru](http://www.bum-group.ru)

22) ЗАО «ДЖИЭНСИ-АЛЬФА»

ЗАО «ДЖИЭНСИ-АЛЬФА» является одним из крупнейших телекоммуникационных операторов в Республике Армения. В феврале 2012 года компания стала частью группы компаний ПАО «Ростелеком», а с декабря 2012 года в качестве дочернего общества ПАО «Ростелеком» начала предоставлять телекоммуникационные услуги широкополосного доступа в интернет, ТВ нового поколения и фиксированной телефонии под брендом «Ростелеком».



[www.rtarmenia.am](http://www.rtarmenia.am)

23)АО «Айкумен ИБС»

АО «Айкумен ИБС» (входит в группу компаний «Ростелеком») – российская компания-разработчик инновационных технологий сбора, хранения и обработки структурированной и неструктурированной информации на различных языках мира, производитель комплексных информационно-аналитических решений на основе собственной интеграционной платформы класса Big Data (IQPLATFORM®) для государственных и корпоративных заказчиков. Компания входит в ТОП-15 рейтинга крупнейших российских поставщиков BI-решений.



[www.iqmen.ru](http://www.iqmen.ru)

24)АО «Московская междугородная телефонная станция № 9»

Обладая необходимыми техническими ресурсами и квалифицированным персоналом, общество оказывает клиентам комплекс услуг, сочетающий в себе техническую надежность, качество обслуживания и целостность предоставляемых сервисов, в том числе:

- Комплекс услуг по предоставлению производственных ресурсов операторам связи, установившим оборудование в телекоммуникационных стойках и технологических помещениях ОАО «ММТС-9»
- Монтажные и демонтажные работы с учетом постоянно меняющегося характера тяготения операторов связи относительно друг друга, а также объективной необходимости увеличения числа каналов и пропускной способности соединительных линий
- Проектные работы по размещению оборудования
- Сдача в аренду производственных площадей

[www.mmts9.ru](http://www.mmts9.ru)

25)ООО «МОБИТЕЛ»

Общество с ограниченной ответственностью «МОБИТЕЛ» было создано в 2010 году для объединения сотовых активов, входящих в холдинг «Связьинвест».

1) «Ростелеком Контакт-центр» (АО «МЦ НТТ»)

**«Ростелеком Контакт-центр»** (АО «МЦ НТТ») – 100% дочерняя компания ПАО «Ростелеком». Крупнейший аутсорсинговый контакт-центр в России. На рынке более 22 лет, четырнадцать из которых предоставляет услуги контакт-центра сторонним организациям.

[www.rostelecom-cc.ru](http://www.rostelecom-cc.ru)

- Оздоровительный комплекс «Орбита»: территория 13 Га; 5 спальных корпусов с номерным фондом от категории «Студия» до «Апартаменты»; двухуровневых коттеджей; трехразовое питание «Шведский стол»; спортивный комплекс, медицинский комплекс; конгрессные возможности: конференц-залы, кафе, рестораны; крытый бассейн, открытый бассейн; мелкогаличный пляж



[www.ok-orbita.ru](http://www.ok-orbita.ru)

2) ЗАО «РПК «Связист»

База отдыха «Связист» находится в 69 км от Санкт-Петербурга на берегу живописного озера Петровское среди роскошного соснового бора! В «Связисте» созданы все условия для семейного, детского, спортивного и корпоративного отдыха. Добро пожаловать в мир улыбок и отличного настроения!



[www.dol-svyazist.ru](http://www.dol-svyazist.ru)

3) ООО «ИНТМАШСЕРВИС»

ООО «ИНТМАШСЕРВИС» (ИМС) — создано в апреле 1997 года. С марта 2002 года ООО «ИНТМАШСЕРВИС» становится 100% дочерним Обществом ОАО «Южная телекоммуникационная компания», в настоящее время является 100% ДЗО ПАО «Ростелеком». На региональном рынке предприятие занимает ведущее позиции как агент по приему платежей за услуги связи ПАО «Ростелеком» и коммунальные платежи у населения. По состоянию на август 2016 года ООО «ИНТМАШСЕРВИС» имеет 13 точек продаж и обслуживания по г. Волгограду и Волгоградской области.



4) АО «ТКТ-Строй»

АО «ТКТ-Строй» было создано в 2003 году в целях строительства гибридных мультисервисных сетей кабельного телевидения в Санкт-Петербурге и пригородах. В настоящий момент продолжает выполнять работы по проектированию, строительству, модернизации и ремонту сетей кабельного телевидения, систем видеонаблюдения и условного доступа в интересах ПАО «Ростелеком».

5) ГК «Фрештел»

Группа компаний «ФРЕШТЕЛ» (ООО «ИнтерПроект», ООО «Орион», ООО «Прогресс», ООО «Столица») оказывает услуги беспроводного, высокоскоростного широкополосного доступа в Интернет по технологии 4G в зоне «цифрового неравенства» и обладает уникальным частотным ресурсом в 693 населенных пунктах по всей территории РФ в диапазоне 3,5 ГГц.



[www.freshtel.ru](http://www.freshtel.ru)

6) АО «Сервис Проекты Технологии» (АО «СПТ»)

До июля 2016 года – ЗАО «Санкт-Петербургские Таксофоны». Компания основана в 1994 году. Основные направления деятельности: оказание услуг таксофонной связи в учреждениях ФСИН на территории СЗФО и в других регионах; обеспечение работы таксофонов УУС в Санкт-Петербурге, предоставление в аренду недвижимости.



[www.spt.ru](http://www.spt.ru)

SWOT-анализ положения ПАО «Ростелеком на рынке телекоммуникаций

	Возможности:	Угрозы:
		- замещение стационарной телефонной связи на мобильную; - развитие корпоративной IP-телефонии
Сильные стороны: - финансовая устойчивость - высокие инвестиции - участие в национальных программах - применение различных технологий для организации доступа к услуге; - высокая квалификация сотрудников центров продаж; - высокий уровень сервисной поддержки	Обозначить основные точки роста – инновационные услуги (облачный сервис, ЦОД, мобильный интернет и пр.) Поддержание технического превосходства (площадки бесплатного Wi-fi) Повышение удовлетворенности клиентов	Знакомство населения и компаний с возможностями и услугами компании Разработать линейку продуктов учитывающих интересы разных категорий потребителей
Слабые стороны: - фактические показатели прибыли ниже плановых - несовершенная биллинговая система; - качество услуг ШПД на среднем уровне - недостаточная мотивация технического персонала - высокая текучесть технических специалистов - слабая активность по информированию о тарифах и предложениях	Повысить маневренность подключения высокоскоростного интернет в многоквартирных домах, новостройках, коммерческой недвижимости Удержание на среднем уровне тарифов интернет по «старым» технологиям, не вызывая излишне негативных эмоций у абонентов и во избежание оттока	Появление сильных конкурентов на рынке интернет услуг в сегменте B2G за счет снижения цен по контрактам и гарантиям качества. Применение конкурентами «агрессивных» тарифных планов в сегменте B2C. Активная работа конкурентов с застройщиками коммерческой недвижимости.