

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

и.о.зав. кафедрой ЭУБП

\_\_\_\_\_ З.А.Васильева

« \_\_\_\_ » июня 2018 г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.13 – Менеджмент организации

Исследование потенциала конкурентоспособности в отношении оказания  
услуг (на примере ООО «Сибирские сети»)

Руководитель	_____	к.э.н., доцент	Э.В.Степанова
Выпускник	_____		Д.О.Краснов
Нормоконтролер	_____		Т.П.Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой ЭУБП

\_\_\_\_\_ И.Р.Руйга

« \_\_\_\_ » ноября 2017 г

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Красноярск 2017

Студенту Краснову Дмитрию Олеговичу

Группа УБ14-08Б Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы Исследование потенциала конкурентоспособности в отношении оказания услуг (на примере ООО «Сибирские сети»)

Утверждена приказом по университету № 5221/с от 11.04.2018 г.

Руководитель ВКР: Э.В. Степанова, кандидат экономических наук, доцент

Исходные данные для ВКР законодательные и нормативные акты, бухгалтерская отчетность, материалы с преддипломной практики, учебники, научные журналы и статьи

**Перечень разделов ВКР:**

1. Исследование конкурентных преимуществ в отрасли оказания услуг.
2. Исследование конкурентных преимуществ предприятия на рынке.
3. Разработка проекта по развитию потенциала для повышения конкурентоспособности компании ООО «Сибирские сети».

**Перечень графического материала:**

- Тема выпускной квалификационной работы;
- Цель и задачи работы;
- Предмет и объект исследования;
- Проблемы поставщиков услуг;
- Категории основных проблем для потребителей услуг;
- Формы конкуренции;
- Главные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- Потенциал конкурентоспособности;
- Характеристика компании ООО «Сибирские сети»;
- Основные виды деятельности ООО «Сибирские сети»;
- Схема организационной структуры ООО «Сибирские сети»;
- Факторы конкурентной среды ООО «Сибирские сети»;

Руководитель БР

\_\_\_\_\_

Э.В.Степанова

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

Д.О.Краснов

«25» ноября 2017 г

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование управления конкурентоспособностью в сфере оказания услуг (на примере ООО «Сибирские сети»)» содержит 94 страницы текстового документа, 75 использованных источников, 12 рисунков и 25 таблиц, 4 приложения, 2 формулы.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ПОТЕНЦИАЛ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ УСЛУГИ,  
УСЛУГИ ПЕРЕДАЧИ ДАННЫХ, ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕР, МАРКЕТИНГ  
УСЛУГ, СТРАТЕГИЯ.

Объект бакалаврской работы – ООО «Сибирские сети»

Предмет бакалаврской работы – потенциал конкурентоспособности компании в сфере телекоммуникационных услуг ООО «Сибирские сети»

Цель бакалаврской работы – исследование потенциала конкурентоспособности в отношении оказания услуг на примере ООО «Сибирские сети».

Задачи бакалаврской работы:

- оценить состояние отрасли услуг по передаче данных;
- провести анализ конкурентных преимуществ в отрасли услуг по передаче данных;
- рассмотреть методы повышения конкурентоспособности компаний отрасли услуг по передаче данных;
- дать оценку потенциала по развитию конкурентных преимуществ компании;
- разработать проект по развитию потенциала для повышения конкурентоспособности компании ООО «Сибирские сети».

Результаты, достигнутые в бакалаврской работе: Разработаны стратегические направления компании «Сибирские сети» на рынке интернет-услуг Красноярского края, произведена прогнозная оценка эффективности стратегии.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	1
1 Исследование конкурентных преимуществ в отрасли оказания услуг .....	7
1.1 Оценка состояния отрасли услуг по передаче данных.....	7
1.2 Анализ конкурентных преимуществ в отрасли услуг по передаче данных	19
1.3 Методы повышения конкурентоспособности компаний отрасли услуг по передаче данных .....	28
2 Исследование конкурентных преимуществ предприятия на рынке.....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сибирские сети»	33
2.2 Оценка конкурентоспособности компании на региональном рынке.....	42
2.3 Оценка потенциала по развитию конкурентных преимуществ компании ..	52
3 Разработка проекта по развитию потенциала для повышения конкурентоспособности компании ООО «Сибирские сети».....	65
3.1 Мероприятия по эффективному использованию потенциала компании для повышения конкурентоспособности компании ООО «Сибирские сети»	65
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	69
Заключение .....	76
Список использованных источников .....	79
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Сибирские сети» за 2013-2014 гг. .....	86
Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «Сибирские сети» за 2015-2016 гг.	87
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Сибирские сети» за 2013-2014 гг. ....	88
Приложение Г Отчет о финансовых результатах ООО «Сибирские сети» за 2015-2016 гг. ....	89

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в условиях сильной конкуренции возрастает необходимость уделять внимание развитию потенциала компании для повышения качества услуг. Особенно это становится актуальным в настоящее время, когда телекоммуникационный рынок является одним из самых перспективных, быстро развивающимся рынком и конкуренция с каждым годом растет. Это позволяет компании разрабатывать различные методы по повышению уровня конкуренции среди других компаний.

Одной из разновидностей услуг, успешно развивающихся на мировом рынке, является телекоммуникационная услуга, которую можно определить как продукт деятельности оператора либо провайдера телекоммуникаций, который направлен на удовлетворение потребностей граждан или организаций в информации и связи. В настоящее время телекоммуникационными услугами пользуются совершенствованием миллионы людей. Ни одна организация не может в своей деятельности обойтись без связи или интернета. Некоторые виды бизнеса существуют только благодаря интернету, а некоторые перенесли свою деятельность из реального мира в виртуальный. Соответственно, конкуренция между поставщиками телекоммуникационных услуг в настоящее время наиболее высока как на уровне конкретного региона, так и на мировом рынке.

Телекоммуникационная отрасль имеет практически нереализованный потенциал развития. Отсутствие спроса при высоком потенциале развития предложения и отсутствие внутренних ресурсов для ценовой экспансии без угрозы невыполнения планов развития отрасли является в совокупности подтверждением низкой реализации потенциала.

В информационно-телекоммуникационном аспекте Россия не имеет сегодня конкурентных преимуществ на международных рынках по сравнению с развитыми странами. Более того, результаты расчетов по телекоммуникационной отрасли России позволяют сделать вывод о том, что без

ускорения развития отечественного рынка телекоммуникационных услуг период достижения западных результатов развития исчисляется десятилетиями.

В настоящей работе поставлена цель исследования потенциала конкурентоспособности в отношении оказания услуг на примере ООО «Сибирские сети». В соответствии с данной целью в работе были выделены следующие задачи:

- оценить состояние отрасли услуг по передаче данных;
- провести анализ конкурентных преимуществ в отрасли услуг по передаче данных;
- рассмотреть методы повышения конкурентоспособности компаний отрасли услуг по передаче данных;
- дать экономико-организационную характеристику ООО «Сибирские сети»»;
- оценить конкурентоспособность компании на региональном рынке;
- дать оценку потенциала по развитию конкурентных преимуществ компании;
- разработать проект по развитию потенциала для повышения конкурентоспособности компании ООО «Сибирские сети».

Объектом исследования является ООО «Сибирские сети».

Предметом исследования является потенциал конкурентоспособности компании в сфере телекоммуникационных услуг ООО «Сибирские сети».

Компания «Сибирские сети» является провайдером телекоммуникационных услуг на Сибирском рынке. Компания предоставляет услуги по доступу в интернет и телевидения. На Красноярский рынок компания вышла только в 2015 году, выкупив активы компании «Норильские сети». Таким образом, в настоящей работе разрабатывается стратегия удержания конкурентных позиций на конкурентном рынке телекоммуникационных услуг.

Исследования основаны на базе анализа научной литературы в области стратегического менеджмента, конкуренции, предпринимательской деятельности и иной специализированной литературы.

Методологическую основу исследования составили методы анализа синтеза, системно-структурный, статистический.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.



# **1 Исследование конкурентных преимуществ в отрасли оказания услуг**

## **1.1 Оценка состояния отрасли услуг по передаче данных**

Сектор телекоммуникационных услуг, один из наиболее важнейших и перспективных направлений российской экономики, развитие которого кардинально необходимо для стратегического развития всех отраслей.

При этом, даже обычно критичные западные эксперты, прогнозируют в следующие 5 лет, не только стабильный рост российского рынка телекоммуникаций, но и крупный прорыв в этом секторе [3]. При этом в среднесрочной перспективе уже сейчас можно говорить о том, что мобильным операторам удастся вернуть сервисную выручку к положительной динамике и при этом значительно снизить стоимости услуг фиксированной связи. Как проходит эволюция операторов из провайдеров услуг связи в поставщиков комплексных ИКТ-услуг, включающих системную интеграцию, услуги дата-центров и облачные и другие сервисы.

Объем российского рынка телекоммуникаций в 2017 г. достиг 1,62 трлн руб. Темпы роста доходов составили 1,3%, что в два раза выше динамики предыдущего года [62].

По состоянию на конец 2017 г. структура телеком-рынка РФ практически не изменилась по отношению к 2016 г. По одному проценту прибавили сегменты интернет-доступа и почтовой связи, и по одному проценту потеряли сегменты фиксированной телефонной связи и межоператорских услуг.

Структура телеком-рынка РФ на конец 2017 г.:

- мобильная связь – 55%;
- интернет-доступ – 12%;
- почтовая связь – 10%;
- фиксированная телефонная связь – 8%;
- платное ТВ – 5%;

- межоператорские услуги – 4%;
- прочие – 6% (рисунок 1).

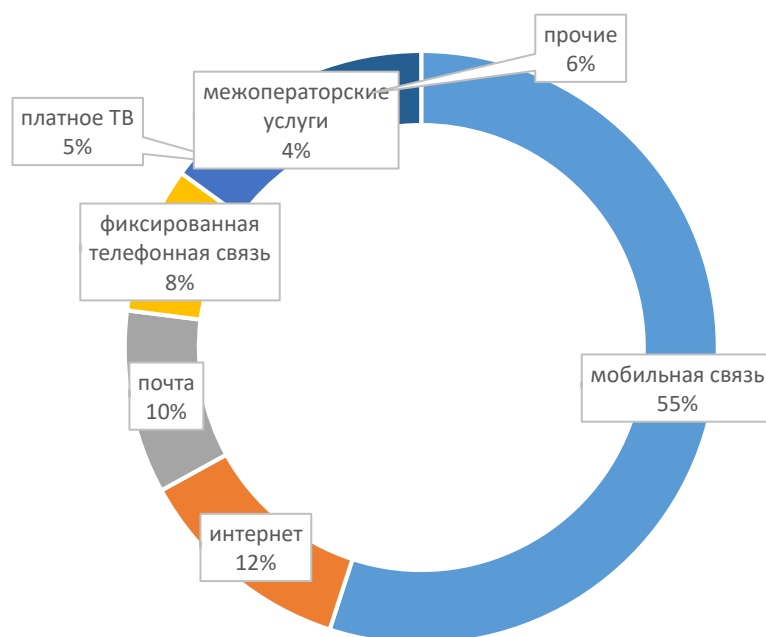


Рисунок 1 – Структура телеком-рынка РФ на конец 2017 года, % [22]

Крупнейшим сегментом рассматриваемого рынка остается мобильная связь. По оценкам IDC, в 2017 г. на его долю придется 52% совокупной выручки, а в период с 2017 по 2021 гг. мобильная категория будет в среднем расти на 2% в год. Среди факторов роста, которые помогут компенсировать падение расходов на голосовую связь и СМС-сообщения, аналитики перечислили увеличивающиеся объемы мобильного трафика и распространение M2M-сервисов.

Второй по значимости сегмент – услуги фиксированной связи – в 2017 г. обеспечит около 21% от суммарной выручки. Показатель среднегодового роста (CAGR) на данном направлении в рассматриваемый период ожидается на уровне 4%. Позитивной динамике здесь способствуют растущие потребности в высокоскоростной связи.

В категории платного телевидения, включающей кабельное, спутниковое, IP и цифровое наземное ТВ, аналитики прогнозируют нулевой рост с 2017 по 2021 гг.

Что касается услуг фиксированной телефонии, то выручка от них будут ежегодно падать на 6% в год в течение рассматриваемого пятилетнего периода. К 2021 г. на долю этого сегмента придется менее 10% суммарного дохода на рынке телеком- и ТВ-услуг, полагают в IDC [22].

С географической точки зрения самый значительный вклад в расходы внесет американский регион. В 2017 г. на его долю придется \$635 млрд, большую часть из которых обеспечит Северная Америка. Вторым по величине рынком станет Азиатско-Тихоокеанский регион (\$545 млрд), а третьим – страны ЕМЕА (\$492 млрд) [44].

Высокие темпы роста стали возможны благодаря сегменту мобильной связи, который после двухлетнего спада показал положительную динамику, а так же хорошим приростом услуг широкополосного доступа в интернет.

Сегменты фиксированной телефонной связи и межоператорских услуг оказали негативное влияние на динамику рынка. Падение обусловлено снижающейся популярностью услуг фиксированной связи и сокращением рублевых доходов от продаж межоператорских услуг зарубежным операторам на фоне укрепления рубля относительно основных мировых валют (рисунок 2).

Рост доходов от мобильной связи был обусловлен несколькими причинами:

- отказом операторов от ценовой конкуренции;
- отказом от безлимитных тарифов;
- высокой динамикой доходов от дополнительных услуг в сегменте корпоративных клиентов [52].



Рисунок 2 – Динамика сегментов телеком-рынка, 2016-2017 гг.

Благодаря этим факторам в 3 квартале 2017 г. операторы «большой тройки» впервые продемонстрировали положительную динамику ARPU (рисунок 3). А число абонентов мобильной связи за год увеличилось на 1,7% до 260 млн.

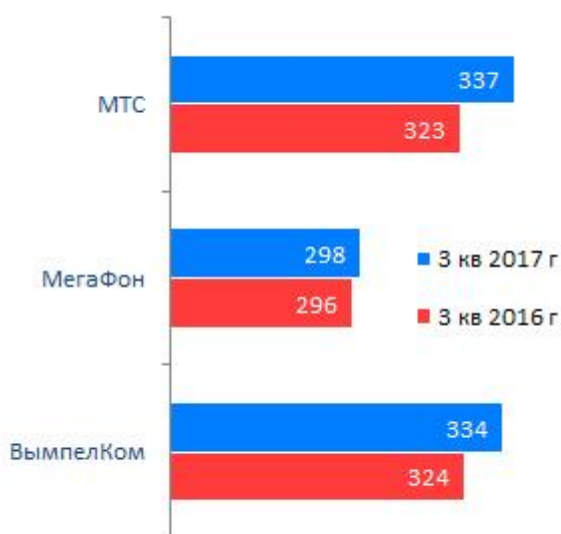


Рисунок 3 – ARPU сотовых операторов, руб.

Проникновение широкополосного доступа в интернет достигло 58%. При этом рынок продолжает показывать устойчивую динамику роста абонентской базы на уровне 4% за счет подключений нового жилого фонда, а также подключений в малых городах.

Несмотря на высокую популярность конвергентных предложений, «размывающих» доход между услугами интернет-доступа, платного ТВ, телефонии и мобильной связи, ARPU в 2017 г. продемонстрировал рост на 0,7%. Это обусловлено в первую очередь ростом доходов ряда игроков в регионах за счет миграции абонентов на более дорогие высокоскоростные тарифы.

Как следствие, рынок широкополосного доступа в 2017 г. показал несколько лучшую динамику, чем годом ранее, и вырос на 3,8% против 3,2% в 2016 г. [52].

На рынке платного ТВ наблюдается замедление роста абонентской базы – прирост в 2017 г. составил 10,5% против 13,2% в 2016 г. При этом ARPU вырос на 6,5%, что связано с продолжающимся повышением тарифов и ростом спроса на дополнительные ТВ услуги (VoD, multiroom, отложенный просмотр).

За 2017 г. от фиксированной телефонной связи отказались 2,7 млн абонентов. Проникновение услуги упало до 38%, снижение составило 4 п.п.

Вследствие миграции абонентов в мобильные сети и OTT-сервисы сокращается как местный, так внутрizonовый, междугородный и международный телефонный трафик. Доходы от фиксированной телефонии за год сократились на 9,0% [4, с. 44].

Развитие рынка услуг связи в 2018 г. будет определяться несколькими важнейшими факторами:

- готовность сотовых операторов не допустить нового витка ценовой конкуренции;
- практическая реализация программы развития цифровой экономики РФ в части развития телекоммуникационной инфраструктуры;

– формирование принципиально нового рынка в рамках создания экосистемы «интернета вещей».

С учетом этих факторов можно ожидать, что положительная динамика рынка связи сохранится в ближайшие 5 лет на уровне более 1% в год. Освоение смежных рынков по-прежнему останется основным источником роста операторского бизнеса, где они будут выступать в роли универсальных поставщиков комплекса ИКТ решений, а также оказывать услуги на базе ОТТ [22].

С развитием Интернета для правительств многих стран все более очевидным становится положительное влияние высокоскоростных сетей на коммерческие компании, общественные организации и рядовых граждан. Широкополосные сети давно стали неотъемлемой частью инфраструктуры мирового информационного сообщества. Они предоставляют пользователям постоянный высокоскоростной доступ к разнообразным веб-сервисам, контенту и программному обеспечению.

За последние десять лет было опубликовано множество историй успеха и научных исследований, посвященных преимуществам широкополосного доступа, которые включают новые возможности для развития бизнеса и инновационных технологий, увеличение объемов продаж и продуктивности работы, сокращение издержек, создание новых рабочих мест и привлечение иностранных инвестиций. Недавние исследования доказали, что наличие надежных широкополосных сетей стимулирует рост ВВП промышленно развитых стран и может обеспечить аналогичные преимущества для стран с развивающейся рыночной экономикой.

Хотя экономические преимущества высокоскоростных сетей очевидны как для развитых, так и для развивающихся стран, последние подчас имеют иную инфраструктуру, нормативно-правовую базу и гораздо более выраженную границу между деревней и городом. В них есть и другие факторы, влияющие на распространение широкополосного доступа. Специфика стран с переходной экономикой не заставляет отказываться от развертывания в них

широкополосных сетей, но вынуждает использовать самые эффективные практические методы для быстрой и рентабельной организации внедрения каналов высокоскоростного доступа, а также для освоения других информационно-коммуникационных технологий и служб.

По сравнению с коммутируемым подключением по телефонной линии широкополосные сети отличаются более высокой пропускной способностью. Абоненты высокоскоростных сетей получают следующие преимущества:

- возможность подключения в любом месте и в любое время – широкополосные сети доступны везде, где имеется соответствующая инфраструктура;

- расширенные возможности работы в мультимедийных приложениях: высокая пропускная способность сетей широкополосного доступа позволяет комфортно воспроизводить сетевой видеоконтент и пользоваться другими мультимедийными ресурсами;

- сокращение затрат – веб-серфинг, обработка электронной корреспонденции и работа в других офисных приложениях, использующих подключение к Интернету через широкополосный канал, стали еще быстрее, что повышает производительность труда и сокращает расходы на анализ маркетинговой информации;

- новые возможности общения – широкополосные сети позволяют общаться в реальном времени по электронной почте, в программах мгновенного обмена сообщениями, в приложениях с поддержкой протокола VoIP, благодаря чему предпринимателям легче налаживать контакты с поставщиками, клиентами и партнерами по всему миру [21].

Отрасль «Деятельность в области передачи данных (64.20)» относится к числу относительно небольших отраслей российской экономики (по объёмам реализации). Однако, при этом отрасль демонстрирует темпы роста существенно выше темпов роста экономики России в целом. При этом, темпы роста компании «Сибирские сети» ниже средних по отрасли «Деятельность в области передачи данных» [22].

Предприятие «Сибирские сети» относится к числу крупнейших предприятий отрасли «Деятельность в области передачи данных (64.20.4)» по объёмам реализации. Доля предприятия в выручке отрасли «Деятельность в области передачи данных (64.20.4)» в Сибирском федеральном округе является доминирующей.

Отрасль «Деятельность в области передачи данных (64.20)» относится к числу относительно небольших отраслей российской экономики (по объёмам реализации). Однако, при этом отрасль демонстрирует темпы роста существенно выше темпов роста экономики России в целом. Однако, темпы роста компании «Сибирские сети» ниже средних по отрасли «Деятельность в области передачи данных».

Особенно важно рассмотреть отраслевые показатели деятельности компании ООО «Сибирские сети» в соотношении с данными в целом по отрасли телекоммуникационных услуг в Сибирском округе (таблица 1).

Таблица 1 – Соотношение показателей рентабельности в целом по отрасли телекоммуникаций

Показатель рентабельности	2014	2015	2016
Все отрасли экономики	5,18	6,62	8,01
Деятельность по передаче данных	-9,18	-7,27	2,64

Итак, в течение периода до 2016 г. отрасль телекоммуникаций была убыточна, поскольку требовала значительных вложений капитала, как по постройке новых сетей, так и по модернизации старых аналоговых на оптоволокно. Потому на положительную рентабельность отрасль вышла только в 2016 г. Однако, в отрасли наблюдаются высокие средние показатели ликвидности (таблица 2)

Таблица 2 – Соотношение показателей ликвидности в целом по отрасли телекоммуникаций

Показатель ликвидности	2014	2015	2016
Все отрасли экономики	1,50	1,54	1,49
Деятельность по передаче данных	1,38	4,49	6,58



Высокие показатели ликвидности деятельности также были достигнуты в последний период – с 2015 г.

Высокая ликвидность отрасли обуславливает высокие средние показатели деловой активности (таблица 3).

Таблица 3 – Соотношение показателей деловой активности в целом по отрасли телекоммуникаций

Показатель деловой активности	2014	2015	2016
Все отрасли экономики	84,14	86,96	79,27
Деятельность по передаче данных	136,90	368,02	395,25

Показатели финансовой устойчивости по отрасли также превышают средние значения по всем отраслям экономики в целом (таблица 4).

Таблица 4 – Соотношение показателей финансовой устойчивости в целом по отрасли телекоммуникаций

Показатель финансовой устойчивости	2014	2015	2016
Все отрасли экономики	29,51	27,95	25,82
Деятельность по передаче данных	27,26	77,72	84,79

В 2017 г. российский рынок телекоммуникаций активно трансформировался под воздействием ряда разнонаправленных факторов, к которым можно отнести экономический кризис, в ходе которого доходы населения падают, и динамику развития технологий. Интернет уже перестал быть чем-то инновационным и превратился в базовый продукт, как вода и электричество [55].

Российский рынок фиксированного ШПД находится на стадии зрелости, для которой характерна высокая конкуренция, замедление темпов роста. Рост численности абонентов фиксированного широкополосного доступа (ШПД) в целом по России снизился 2016 г., однако, 2017 г. показывает всплеск активности подключений (рисунок 4).

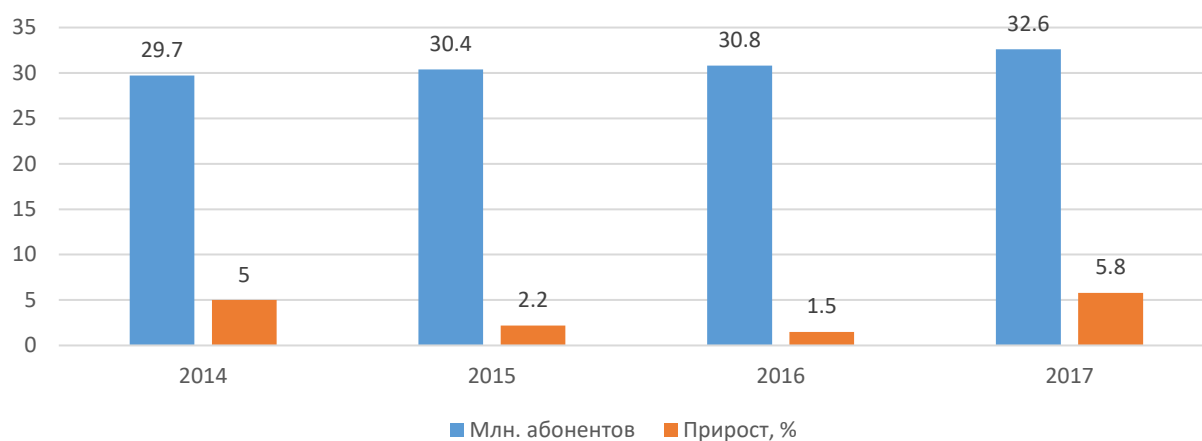


Рисунок 4 – Рост численности абонентов ШПД в 2014-2017 гг., млн чел., %

На конец 2017 г. количество абонентов широкополосного доступа в интернет в сегменте частных лиц в России достигло 32,6 млн, проникновение – 58%. Объем рынка составил 130,1 млрд руб., ARPU – 339 руб.

ТОП-5 интернет-провайдеров по итогам 2017 г. формируют 69% абонентской базы широкополосного доступа в интернет в B2C-сегменте в России (таблица 5).

Таблица 5 – Топ-5 российских провайдеров ШПД по численности абонентов, тыс. чел., 2017 г. [3]

№№	Оператор	2017	2016	Прирост, %
1	Ростелеком	11960	11562	3,4
2	Эр-Телеком	3496	3110	12,4
3	МТС	3053	2835	7,7
4	ВымпелКом	2241	2170	3,2
5	ТТК	1660	1526	8,8

Структура российского ШПД-рынка не претерпела значительных изменений по сравнению с 2016 г. [44]. В связи с активной М&А деятельностью укрепил свои позиции оператор «ЭР-Телеком»: его доля по абонентам выросла на 1 п.п. Доли прочих операторов из ТОП-5 остались практически на уровне показателей 2016 г. (рисунок 5).

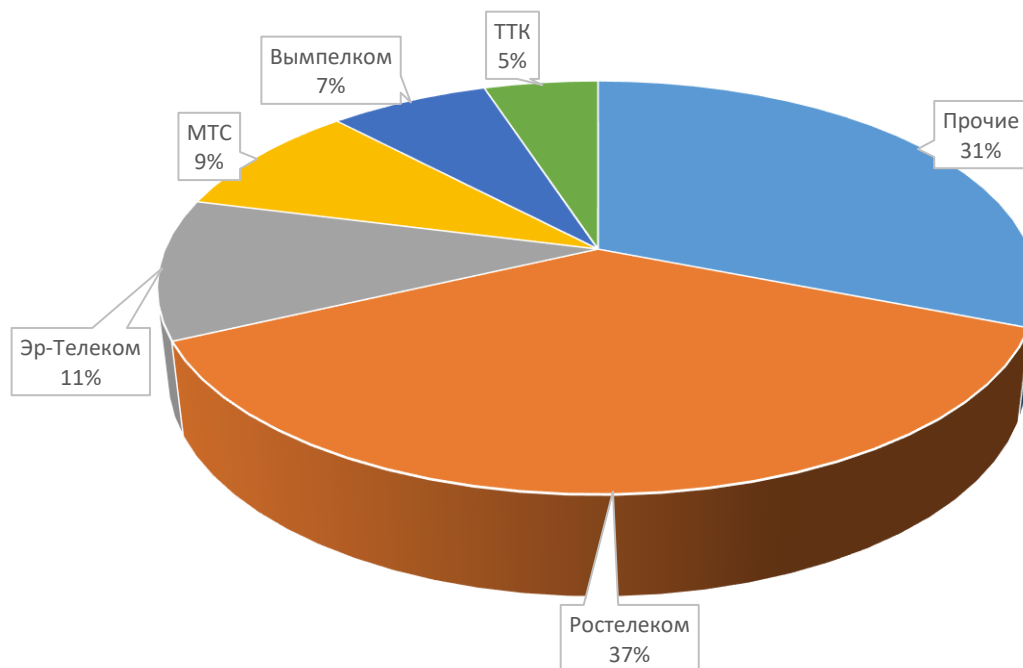


Рисунок 5 – Структура абонентской базы по операторам ШПД в 2017 г., %

Лидером по абсолютному приросту абонентской базы в 2017 г. стал «Ростелеком», за год увеличивший число своих ШПД-пользователей на 400 тыс. (плюс 3,4%), отмечает «ТМТ Консалтинг». На втором месте – «ЭР-Телеком», увеличивший абонентскую базу на 386 тыс. человек, при этом у оператора самый большой среди игроков первой пятерки относительный прирост – 12,4%. Такой рост обеспечило приобретение новосибирского «Новотелекома», «Акадо» в Санкт-Петербурге и Свердловской области, «Коламбия Телеком» в Волгограде. На третьем месте – МТС (218 тыс. абонентов, 7,7%).

Лидером по абсолютному приросту абонентской базы остается «Ростелеком», увеличивший количество своих ШПД-пользователей почти на 400 тысяч (или на 3,4% по сравнению с 2016 г.). «Ростелеком» является крупнейшим оператором на российском рынке фиксированного интернет-доступа и обслуживает 37% абонентов-физических лиц. На долю компании приходится около 40% доходов в этом сегменте рынка. Драйвером роста оператора остается строительство и модернизация сетей (переход на FTTB и

PON-технологиию доступа), в то же время компания активно обновляет тарифные и пакетные линейки. В 2017 г. оператор увеличил количество своих абонентов как в регионах, так и на насыщенном московском рынке.

Второе место по абсолютному приросту абонентской базы занял «ЭР-Телеком» с результатом в 386 тысяч новых клиентов. В относительном выражении темп роста оператора был самым высоким среди ТОП-5 и составил 12,4%. Значительную часть новых абонентов принесли приобретенные компании: новосибирский «Новотелеком», «Акадо» в Санкт-Петербурге и Свердловской области, «Коламбия Телеком» в Волгограде. Помимо вопросов экстенсивного развития, в 2017 г. «ЭР-Телеком» реализовал проект по модернизации и расширению сети.

На третьем месте по показателям увеличения абонентской базы находится МТС (на 218 тыс. абонентов – 7,7%), при этом, в отличие от ближайших конкурентов, рост абонентской базы провайдера в 2017 г. был только органическим. Рост числа пользователей МТС происходил как за счет МГТС, так и за счет регионов. Компания проводила работы по точечному расширению и модернизации сетей фиксированной связи на региональных рынках. На московском рынке компания МГТС, входящая в группу МТС, занимает лидирующее положение (обслуживает порядка 33% ШПД-абонентов). По итогам 2017 г. МГТС продолжила укреплять свои позиции на рынке Москвы, продемонстрировав рост на 91 тыс. пользователей по сравнению с 2016 г.

Прирост абонентской базы оператора ТТК составил 134 тыс. абонентов (или 8,8%). В этом году оператор сосредоточился на внедрении новых сервисов: начал развивать услуги IPTV, а также запустил собственный OTT-сервис «ТВ без границ».

Благодаря усилению маркетинговой активности «ВымпелКому» впервые за последние несколько лет удалось остановить сокращение абонентской базы фиксированного ШПД и увеличить количество пользователей услуги на 3,2% по сравнению с 2016 г. Основные успехи компании на рынке фиксированного

ШПД связаны с развитием конвергентного предложения «Все в одном». По итогам 2017 г. предложением пользовалось около 39% ШПД-абонентов компании (или 870 тыс.) [44].

По прогнозу аналитиков, в ближайшее время значительных изменений ARPU не ожидается. С одной стороны, продолжается рост популярности конвергентных предложений, «размывающих» доход между услугами интернет-доступа, платного ТВ, телефонии и мобильной связи. С другой стороны, в связи с миграцией абонентов на более высокоскоростные тарифные планы, заметного снижения показателя ARPU также не ожидается.

Итак, за 2017 г. общая абонентская база топ-5 игроков выросла почти на 1,3 млн абонентов, годовой рост составил 6,3 %. В 2017 г. уверенный рост показали компании «Ростелеком», «Эр-Телеком» и «МТС». Часть новых абонентов была получена неорганическим путем за счет покупки локальных операторов. В 2017 г. компания «Ростелеком» купила провайдеров «АИСТ» и «Мортон Телеком». Еще в 2016 г. оператор «Эр-Телеком» завершил сделку по приобретению «Энфорты», а в августе компания выкупила у группы «Вестколл» бизнес в сегменте фиксированной связи в Санкт-Петербурге и Рязани (компании «ИнтерТелеком» и «Энлинг Телекоммуникации»).

Существенных изменений в рейтинге ТОП-5 операторов фиксированного ШПД в 2017 г. не произошло. Лидерами рейтинга по-прежнему остаются компании «Ростелеком» и «Эр-Телеком».

## **1.2 Анализ конкурентных преимуществ в отрасли услуг по передаче данных**

Залогом успешного внедрения широкополосных сетей являются благоприятные условия, для создания которых можно определить пять главных принципов.

Разработка нормативно-правовых актов, стимулирующих привлечение инвестиций на новые рынки. Для быстрого внедрения широкополосных сетей в большинстве развивающихся стран необходимо принять новые нормативные

акты, отвечающие требованиям рынка. В одном из докладов, озвученных на мировом саммите по проблемам информационного сообщества, было отмечено: «Для получения максимальных преимуществ в социальной, экономической и экологической сферах чрезвычайно важно создать надежную, прозрачную и равную для всех нормативно-правовую среду...» [21].

Реформы системы управления помогут создать благоприятные условия для внедрения новых технологий. Сотни стран имеют государственные контролирующие органы. Приватизация и либерализация рынков привлекут инвестиции со стороны частного сектора и создадут здоровую конкуренцию. Прозрачная правовая среда будет обеспечивать уверенность инвесторам и стимулировать совместное использование инфраструктуры.

Не имея экономических стимулов, операторы связи откажутся от развертывания широкополосных сетей в сельской местности, где, тем не менее, проживает основная часть населения развивающихся стран. Поэтому для привлечения поставщиков телекоммуникационных услуг рекомендуются разнообразные стимулирующие меры, например налоговые льготы [5, с. 18].

Реформирование государственной политики окажет масштабное воздействие на развитие информационно-телекоммуникационных технологий, в частности широкополосных сетей. Все больше стран изменяют правила использования Фонда универсального обслуживания, направляя эти средства на развитие не только телефонных линий, но и высокоскоростных сетей. В результате даже в таких непохожих друг на друга странах, как Пакистан, Чили, Индия и Малайзия, широко внедряются услуги передачи голоса и данных через Интернет, в том числе в труднодоступных районах.

Инвестиции в ключевые компоненты инфраструктуры и инновационные технологии. В одной из статей, опубликованных в *The Economist*, отмечалось, что «услуги широкополосного доступа не будут востребованы в регионах, где наблюдаются проблемы с электроснабжением и компьютеры являются роскошью для населения» [12, с. 155]. Поэтому в странах с переходной экономикой в первую очередь необходимо инвестировать в основные объекты

ИТ-инфраструктуры, в том числе в программное обеспечение и компьютеры. Такие вложения будут способствовать успешному внедрению новых телекоммуникационных услуг.

Аналитики Всемирного банка считают, что если в промышленно развитой стране наукоемкие технологии занимают 5% рынка, то вероятность расширения их ниши до 50% весьма велика. Тем не менее в странах с переходной экономикой только шесть из 67 технологий, занимающих 5% рынка, способны выйти на уровень 50%. Это объясняется главным образом недостаточным развитием промежуточных технологий, которые необходимы для реализации передовых идей [15, с. 34].

Правительства развивающихся стран, где планируется внедрение услуг широкополосного доступа, должны сосредоточиться на создании важнейших объектов инфраструктуры, например надежных линий электроснабжения и транспортных сетей. Со временем все капиталовложения в инфраструктуру и ИТ-инициативы создадут благоприятные условия для развертывания высокоскоростных линий связи.

Выделение радиочастотного спектра для сетей широкополосного доступа. Выделение полосы радиочастотного спектра для беспроводных сетей, несомненно, выгодно: государство за определенную плату предоставляет диапазон частот для частных компаний, которые работают в нем, привлекая новые отрасли и технологии. Отвечая на вопрос, когда выделять спектр – сейчас или позже, специалисты утверждают, что время уже пришло [74, с. 92].

Задержки в распределении радиочастотного спектра на конкурсной основе могут быть связаны с опасениями, касающимися рисков недополучения доходов, а также с давлением со стороны некоторых должностных лиц, лоббирующих монополизацию данного сегмента отрасли. Разумеется, при этом возникают препятствия для внедрения инноваций и организации доступных широкополосных услуг связи, а государство не получает прибыль от аренды частотного диапазона.

Стоит только начать продажу лицензий на использование спектра частот, как появятся желающие инвестировать в беспроводные технологии и на рынке возникнут новые услуги связи. Следовательно, выделение радиочастот на конкурсной основе позволяет извлечь дополнительные преимущества в государственном масштабе. Тем не менее необходимо понимать, что важен не столько доход с аренды, сколько реализация условий, обеспечивающих продолжительную аренду спектра. А выгода абонентов от использования мобильных широкополосных услуг в 18 раз превышает фактические затраты [43, с. 90].

Выделение радиочастотного спектра будет стимулировать конкуренцию, а, следовательно, способствовать развитию экономики. Широкополосные беспроводные сети удобны для абонентов, стимулируют внедрение инноваций и в конечном счете увеличивают ВВП.

Поощрение конкуренции. После реформирования правовой сферы необходимо сосредоточить усилия на развитии конкуренции, поскольку именно она обеспечивает развитие рынков в 80% стран мира. Прозрачная политика государства и соответствующие законодательные акты стимулируют конкуренцию, которая привлекает инвесторов, обеспечивает приемлемые цены на товары и услуги и делает развертывание сетей на всей территории страны более рентабельным.

Развить конкурентную среду непросто. Инновации, обусловленные внедрением широкополосных сетей и развитием цифровой экономики, могут нарушать существующие в стране устои, что вынуждает некоторых политических деятелей изолировать определенные экономические сегменты. Даже те представители власти, которые действуют из самых лучших побуждений, порой оставляют в силе или вводят в действие нормативно-правовые акты, ущемляющие конкуренцию и тем самым тормозящие внедрение широкополосной связи. Подобные меры будут скорее вредны обществу, нежели полезны лицу, для отстаивания интересов которого они вводятся [23, с. 87].



Итак, стратегия экономического развития должна обеспечить защиту прав потребителей, не создавая жестких условий на рынке и не отстаивая интересы отдельных должностных лиц, устремления которых могут оказаться слишком невыгодными для всего общества.

Развитие взаимовыгодного сотрудничества государственного и частного секторов экономики. Успешное развитие широкополосного доступа в любой стране требует государственной поддержки, которая обеспечит взаимодействие правительственных органов, промышленных отраслей и частных предпринимателей.

Стандартный подход предусматривает руководящую роль государства и начальные инвестиции из бюджета. В свою очередь, операторы связи должны разработать специальные тарифные планы, которые обеспечат прибыль и в то же время не будут обременительными для абонентов. Такие тарифные планы продаются в комплекте с персональным компьютером по доступной цене. Финансирование операторов связи может осуществляться не только из государственных, но и из частных фондов, стимулирующих спрос на новые услуги [31, с. 50].

Только совместная работа на всех уровнях поможет телекоммуникационным компаниям успешно развернуть широкополосные сети и выполнить задачу государственного масштаба. При этом бизнес получит дополнительную прибыль, а обычные граждане – доступ к технологиям, без которых нельзя обойтись в современном информационном обществе.

Когда-то преимущества высокоскоростных сетей были недоступны гражданам большинства стран с переходной экономикой. Особенно это касалось населения, проживающего в сельской местности и на труднодоступных территориях, где прокладка цифровых абонентских линий (DSL) и выделенных кабельных каналов слишком дорога или затруднительна. К счастью, с развитием технологий широкополосные сети стали более доступными, надежными, дешевыми и простыми в реализации. Современные высокоскоростные сети можно организовать в удаленных регионах, сочетая

магистральные линии с решениями «последней мили». Среди приемлемых по цене магистральных каналов – проводные и спутниковые линии связи, а также беспроводные подключения типа «точка-точка» с поддержкой протокола IP [15, с. 30].

Для сегментов «последней мили» в сельской местности подходят технологии WiMAX и Wi-Fi (на территориях, где ограничения по мощности сигнала не сокращают зону покрытия). Такие беспроводные системы подходят для отдаленных регионов, а их развертывание быстрее и дешевле по сравнению с проводными линиями. Кроме того, пользователи беспроводных сетей более мобильны, а сетевую инфраструктуру можно будет расширять постепенно, с учетом имеющегося спроса и без серьезной дорогостоящей модернизации.

Выгодным решением для «последней мили» будет технология WiMAX, обеспечивающая высокоскоростной и недорогой беспроводной доступ к Интернету. Точки доступа WiMAX имеют большую зону покрытия и поэтому подходят для труднодоступных и сельских районов. Развертывание сетей WiMAX с поддержкой протокола IEEE 802.16e будет стоить меньше, чем прокладка современных кабельных линий. Технология WiMAX предоставляет доступ как к стационарным, так и к мобильным службам, поэтому она подходит для использования и в городских, и в сельских районах. Она поддерживает передачу голоса и данных, обеспечивая дополнительную экономию и делая услуги связи более доступными [5, с. 20].

Основные конкурентные стратегии операторов, входящих в ТОП-5 рынка ШПД, были следующими.

«Ростелеком» продолжает расти темпами выше рыночных, благодаря амбициозной программе строительства оптических сетей доступа (охвачено уже 32 млн домохозяйств по всей стране). Количество абонентов, подключенных по «оптике», растет год к году темпами выше 20%. Важно отметить, что оптические технологии позволяют предлагать высокоскоростной Интернет в комплексе с другими услугами, прежде всего IPTV. Важно

отметить, что две трети новых абонентов «Ростелекома» подключают пакет не менее чем из двух услуг (ШПД+ТВ).

Особо важной инициативой для «Ростелекома» является улучшение клиентского сервиса: в компании создана отдельная вертикаль, отвечающая за клиентский опыт во всех аспектах. Компания учится смотреть на все бизнес-процессы глазами клиента, оптимизировать Customer Journey (от первого знакомства с услугами компании до решения вопросов в контакт-центре). Цели – повышение удовлетворенности пользователей, снижение оттока, а также увеличение показателя NPS. Также «Ростелеком» продолжает развивать собственную федеральную программу лояльности для частных клиентов.

«Ростелеком» постоянно работает над созданием новых предложений под потребности клиентов и в соответствии с тенденциями развития рынка. В 2018 г. «Ростелеком» продолжит развивать игровое направление (кобрендинговые предложения с ведущими разработчиками игр). В 2016 г. «Ростелеком» в партнерстве с компанией Wargaming впервые запустил уникальный для рынка тариф «Игровой», специально для российских игроков: надежный высокоскоростной доступ в Интернет (до 200 Мбит/с) и эксклюзивные игровые бонусы, которые недоступны абонентам других операторов, в частности, эксклюзивный танк.

Основной эффект, на который было рассчитано пакетное предложение, – существенное снижение оттока абонентов-пользователей фиксированных и мобильных услуг связи. Услуги мобильной связи под брендом «Ростелеком» были запущены в коммерческую эксплуатацию только в ноябре 2016 г. Ожидания, помимо снижения оттока, – это увеличение выручки от домохозяйства (семьи), а также повышение лояльности клиентов [53].

МТС. Рост деятельности компании на рынке ШПД России при среднерыночном уровне в 4-5 % составил более чем на 7%, что имело место благодаря активной работе с качеством продукта и развития самой технологической базы – например, компания ввела в массовые продажи двухдиапазонные роутеры с сверхскоростным Wi-Fi. Следует отметить также

рост базы МГТС по IP TV – самой современной телевизионной технологии. За год мы подключили более 100 тыс. новых абонентов.

МГТС в рамках своей стратегии мультисервисного оператора и поиска новых точек роста сосредоточилась на внедрении новых услуг в рамках концепции интеллектуальной среды – «умный дом», «умный офис», «умный город». Видеонаблюдение и сигнализация уже выведены на рынок, и на очереди другие «умные» решения на базе интернет-доступа. МТС занимает свою нишу, нацелена на создание лучших конвергентных пакетных предложений из различных услуг и даем клиентам возможность экономить семейный бюджет. На конец 2017 г. мобильными услугами МТС пользовалось более 200 000 абонентов.

Вымпелком. Главным трендом 2017 г., безусловно, стал запуск полноценного конвергентного предложения «Билайн» «ВСЁ в одном», к слову, первого и единственного в России. В одном была объединена мобильная связь и домашние услуги (домашний Интернет, цифровое ТВ, приложение «Билайн» ТВ и т. д.). Уникален не только сам продукт, но и его цена – к стоимости мобильной связи прибавляется всего 1 руб. за домашний Интернет, цифровое ТВ и другие услуги.

После запуска «ВСЁ в одном» российский рынок ШПД оживился: небольшие региональные игроки стали «спекулировать» на теме рубля, а крупные – в каком-то виде пилотировать около или даже условно конвергентные продукты, разные по составу [52].

В сентябре абонентам «ВСЁ в одном» стала доступна новая услуга – страхование жилища. Прорабатывается запуск проекта умного дома.

Меньше чем за год конвергентное предложение «ВСЁ в одном» завоевало доверие и лояльность жителей 500 000 домохозяйств в более чем 100 крупнейших городах России. Актуальность и востребованность предложения доказаны не только рекордным количеством клиентов за 10 месяцев его существования, но и высоким показателем удовлетворенности (94%) и NPS (65%) подключившихся» [64, с. 208].

Транстелеком. 2017 г. на телекоммуникационном рынке отмечился активным развитием OTT-технологий. Наблюдается рост количества кейсов в области конвергенции игроков фиксированного и мобильного рынка связи, с точки зрения развития услуг FMC и MVNO. Одной из тенденций, безусловно, является вектор, заданный рядом игроков, направленный на снижение цен на услуги доступа в Интернет и цифрового ТВ. Если смотреть на соотношение скорость/цена/качество, действующие в РФ тарифы уже сейчас являются одними из самых низких в мире.

В условиях насыщения рынка операторы связи делают все возможное для повышения лояльности пользователей. ТТК, прежде всего, делает ставку на качество оказываемых услуг и повышение уровня сервиса. Кроме того, мы постоянно проводим федеральные маркетинговые активности.

Компания проводит активную политику разработки новых продуктов, соответствующих основным продуктовым потребностям аудитории, в частности, платформы цифрового интерактивного телевидения. В данный момент ТТК работает над функциями, которые будут выгодно выделять продукт компании на фоне остальных. Также, прорабатывается возможность запуска виртуального оператора мобильной связи.

В 2017 г. ТТК удалось выйти на хорошие показатели по подключению новых абонентов. Не совершая сделок по покупке активов, компания увеличила абонентскую базу на 4% [52].

Итак, рынок ШПД насыщен, впервые за несколько лет можно отметить снижение ARPU. Из-за замедления темпов ввода нового жилья сократилось число подключений новых квартир и, соответственно, уменьшился процент прироста рынка за счет новых абонентов. Операторы уже не так сильно нацелены на привлечение новых клиентов – они сместили акценты на сохранение действующей абонентской базы за счет повышения качества услуг и создания дополнительных сервисов. В качестве инструментов также активно используются различные пакетные предложения, бонусы и акции, низкие тарифы.

### **1.3 Методы повышения конкурентоспособности компаний отрасли услуг по передаче данных**

В любой отрасли экономической деятельности основными методами повышения конкурентоспособности являются:

- повышение объема продаж за счет роста реализации;
- повышение объема продаж за счет географической экспансии и расширения рынка сбыта;
- повышение объема продаж за счет улучшения свойств продукта и улучшения сервиса обслуживания;
- повышение объема продаж за счет внедрения инноваций и предложения качественно нового товара;
- повышение эффективности за счет сокращения издержек;
- бенчмаркетинг [16, с. 10].

В настоящее время происходит трансформация отрасли телекоммуникаций в России, операторы следуют новым трендам: трансформация в операторов цифровых услуг, конвергенция, расширение продуктовой линейки и запуск нишевых предложений под конкретные целевые сегменты, выход операторов связи на смежные рынки, переход к персонализированным отношениям между оператором и абонентом (инструменты Big Data и искусственного интеллекта).

С каждым годом требования клиентов к качеству предоставляемых услуг и к уровню обслуживания становятся все выше.

Для повышения собственных конкурентных позиций операторы связи все больше акцентируют внимание на повышении качества обслуживания, «срока жизни» и лояльности абонентов. Для этого операторы выбирают мультисервисную стратегию развития для своего бизнеса. Операторы развивают цифровые каналы коммуникации, внедряют пакетные предложения, создают кобрендинговые тарифные планы, предлагают абоненту более современное ШПД-оборудование, развивают дополнительные сервисы,

базирующиеся на интернет-канале, такие как умный дом, видеонаблюдение, охранная сигнализация [6, с. 32].

В городах с населением более 100 тыс. человек пакетными предложениями пользуются около 44% домохозяйств, и в дальнейшем их доля будет только расти за счет высокой доли пакетных тарифов в новых продажах операторов. Например, среди новых абонентов оператора «Ростелеком» две трети выбирают пакетные предложения [12, с. 155].

В 2017 г. продолжилось развитие тарифных планов, включающих услуги фиксированной и мобильной связи от одного оператора. Оператор «ВымпелКом» вывел на рынок конвергентное предложение «ВСЁ в одном», еще в ноябре 2016 г. компания «Ростелеком» запустила в коммерческую эксплуатацию мобильные услуги связи под своим брендом. Компания «Эр-Телеком» запустила совместный проект с «МегаФоном» по пакетированию фиксированных и мобильных услуг. Ранее подобные проекты запустили «МГТС» и «NETBYNET» совместно со своими материнскими компаниями. Подобные предложения пользуются успехом среди населения. По данным компании «ВымпелКом», к услуге «ВСЁ в одном» подключилось 500 тыс. семей за 10 месяцев. На конец 2017 г. мобильными услугами от компании «МГТС» пользовалось более 200 000 абонентов.

В средних и крупных городах 1–2% семей уже используют четыре услуги связи от одного оператора. Внедрение подобных решений снижает отток абонентов, повышает лояльность клиентов и общую выручку с одного домохозяйства. Оператор «Эр-Телеком» отмечает, что при подключении пакета «4 в 1» отток составляет примерно в 3-4 раза меньше, чем при подключении моноуслуги. Обратной стороной пакетных предложений является снижение ARPU по каждой отдельно взятой услуге, входящей в пакетный тарифный план [65, с. 139].

Во внутреннем потреблении услуг фиксированного ШПД операторы отмечают рост доли онлайн-видео в структуре входящего трафика. По данным «АКАДО Телеком», доля онлайн-видео в структуре потребления трафика

одного абонента в сети оператора составляет примерно 40%. Рост потребления трафика стимулирует рост скоростей и технологическое развитие сетевой инфраструктуры операторов. Все чаще появляются сверхскоростные предложения со скоростью доступа в Интернет свыше 100 Мбит/с. В средних и крупных городах доля сверхскоростных тарифных планов среди пользователей фиксированным ШПД составила по итогам 2017 г. почти 10%.

Однако операторы идут дальше в продвижении высоких скоростей для пользователя. С ростом числа мобильных устройств в семье все актуальней становится скорость передачи данных по Wi-Fi-технологии. На стандартном Wi-Fi-оборудовании сверхвысокоскоростные тарифные планы не имеют смысла за счет ограничения в нем скорости беспроводной передачи данных. Для решения этой проблемы операторы предлагают двухдиапазонные роутеры, которые работают на двух частотах – 2,4 и 5 ГГц – и обеспечивают более высокую скорость передачи данных по Wi-Fi. Наметившийся тренд в 2014-2015 гг. продолжает развитие, и все больше операторов начинают предлагать продвинутое Wi-Fi-оборудование в рамках своих тарифных планов на фиксированный ШПД [52].

По итогам 2017 г. ТОП-5 операторов обслуживали 70% от всех абонентов фиксированного широкополосного доступа в Интернет в частном сегменте. За год доля лидеров на рынке увеличилась на 3,2% за счет активности в области M&A и органического роста.

Основными методами повышения конкурентоспособности среди организаций, оказывающих услуги широкополосного доступа в Интернет среди частных пользователей следующие.

1. Развитие пакетных тарифных планов и конвергентных услуг. В городах с населением более 100 тыс. человек пакетными предложениями пользуются около 44% абонентов, а общее число пользователей сразу четырьмя услугами от одной компании («quadroplay») оценивается на уровне 1-2 %.

2. Рост скоростных тарифных планов (100 Мбит/с и более). В средних и крупных городах доля сверхскоростных тарифных планов (более 100 Мбит/с)



среди пользователей фиксированным ШПД составила по итогам 2016 г. почти 10%. Все больше компаний предлагают двухдиапазонные роутеры для реализации высоких скоростей через Wi-Fi. Такое решение дает возможность более эффективно использовать потенциал подобных скоростей.

3. Рост подключений по оптическим технологиям, в том числе PON. По итогам 2017 г. к Интернету по технологии PON подключилось около полумиллиона пользователей. За счет активного развития и подключения компаниями «Ростелеком» и «МГТС» абонентов по технологии PON доля таких клиентов в общей массе ШПД-пользователей составила 10% [52].

В настоящее время на рынке оборудования для ШПД наблюдается активный переход от технологий xDSL к FTTx (FTTB и GPON). Технология xDSL постепенно устаревает и уже не сможет удовлетворять растущие потребности по скорости передачи информации. Считается, что технологии FTTx обеспечивают оптимальное соотношение по качеству, пропускной способности и затратам на строительство сети [21].

В среднесрочной перспективе активно будут развиваться технологии:

- GPON (строительство и развитие оптоволоконных сетей до квартир);
- FTTB (строительство оптоволоконных сетей до зданий). При этом будет проводиться модернизация существующей медной инфраструктуры в зданиях.

Что касается ADSL – будет проводиться модернизация существующей сетевой инфраструктуры.

В условиях насыщения рынка операторы ищут новые пути развития, в их числе – совместное использование телекоммуникационной инфраструктуры, запуск конвергентных услуг, выход в нишевые сегменты [65, с. 137].

Одним из ключевых трендов отрасли становится пакетирование мобильных и фиксированных услуг, MVNO.

Вторая тенденция – снижение доли локальных игроков. Они начинают уступать позиции, поскольку не могут обеспечить достаточный объем инвестиций в строительство и модернизацию сетей, запуск новых продуктов, «гонку интернет-скоростей».

Третий тренд – все федеральные провайдеры начали больше внимания уделять повышению лояльности клиентов, что в перспективе должно привести к снижению оттока. Операторы инвестируют в «big data», программы лояльности, техническое обеспечение call-центров.

В числе других тенденций – актуализация скоростных характеристик тарифов: предложений со скоростью более 100 Мбит/с становится все больше. А постоянный рост числа устройств, которым нужен доступ в Интернет, ведет к росту спроса на двухдиапазонные Wi-Fi-роутеры, которые работают на двух частотах – 2,4 и 5 ГГц – и обеспечивают более быстрый и стабильный доступ в сеть [74, с. 91].

Итак, рынок телекоммуникационных услуг является одним из наиболее активно развивающихся сегментов российской экономики. Для этого рынка характерным является наличие постоянного спроса, стабильное обновление технологий обслуживания, а также определенная стадия насыщения, что предполагает активизацию работы по улучшению качества и сервиса в области оказания услуг. Наиболее востребованными услугами в области телекоммуникации являются сотовая связь, а также интернет, который вытесняет даже привычную мобильную связь, поскольку позволяет общаться вне использования привычных сотовых технологий, что существенно удешевляет общение между клиентами.

Тенденциями рынка телекоммуникаций в 2018 г. становится дальнейшая оптимизация тарифов, улучшение качества оказания услуг, а также предоставление дополнительного сервиса. Компании проводят стратегию географической экспансии на рынке путем поглощений и слияний, что приводит к образованию олигополии на данном сегменте рынка.

## 2 Исследование конкурентных преимуществ предприятия на рынке

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сибирские сети»

ООО «Сибирские сети» представляет собой юридическое лицо, основным видом которого является деятельность по предоставлению услуг по передаче данных для целей передачи голосовой информации.

ООО «Сибирские сети» представлена в виде 4 филиалов: в Красноярске, Ачинске, Новокузнецке, Кемерово, а также головного офиса, расположенного в Новосибирске.

Миссия компании – дать каждому жителю дешевый и быстрый интернет. Цели компании определены достаточно социально:

«Мы верим, что интернет действительно нужен каждому: и детям в Новосибирске, и бабушкам в Линево, и студентам музыкальных вузов, и профессорам в Мичигане. Потому что Интернет – это не только социальные сети и сериалы, это один из уникальных способов узнавать этот мир.

Мы хотим, чтобы у многих людей была возможность открыть страничку и побывать онлайн на самом интересном футбольном матче, увидеть в «Google Планета Земля» места, куда он возможно никогда не попадет в жизни, пообщаться с близкими людьми, живущими в другом городе или с абсолютно незнакомыми, говорящими на других языках.

Мы хотим, чтобы для каждого человека Интернет стал доступным. Поэтому, каждый день мы работаем на качество обслуживания абонентов – стремимся помогать, быть нужными и работать на людей».

Бизнес-модель компании построена по принципу деятельности абонентского обслуживания потребителей услуг интернета.

Стратегические цели компании:

- расширение географической зоны охвата;
- повышение уровня качества услуг;

– снижение стоимости оказываемых услуг.

Компания «Сибирские Сети» была образована в 2004 г. Начала свою деятельность в Новосибирске, первым районом для подключения стал Заельцовский. Основным приоритетом в работе стало подключение физических лиц.

В августе 2005 г. в зоне покрытия появляется Кольцово. В 2006 г. открывается офис абонентского обслуживания в Новосибирске у станции метро «Заельцовская». Начинаются активные подключения абонентов в Дзержинском и Октябрьском районах г. Новосибирска.

«Сибирские Сети» становятся региональной телекоммуникационной компанией в результате приобретения крупного новокузнецкого провайдера City Net весной 2007 г. Приход «Сибирских Сетей» в Новокузнецк ознаменовался запуском первых безлимитных тарифов в регионе.

В июне 2008 г. устанавливаются Wi-Fi точки доступа в ресторанах и кафе Новокузнецка. В мае запуск первой среди интернет-провайдеров региона бонусной программы для абонентов.

В апреле 2009 г. завершают первый этап реорганизации системы обслуживания абонентов и запускают IVR и call-центр в Новосибирске. В ноябре появляется безлимитный тариф со скоростью доступа до 30 Мбит/с.

В начале 2010 г. «Сибирские Сети» запускают в Новокузнецке совершенно новые тарифы 10/20/30 Мбит/с, которые называют «Новые Рекорды». А уже в октябре 2010 г. – заявили о ночной скорости до 100 Мбит/с, предложив абонентам в Новосибирске новый промотариф «Ночной отрыв» (100 ночью/10 днем Мбит/с). В конце года «Сибирские Сети» приобретают барнаульского провайдера «Алтлайн».

Весной 2011 г. была анонсирована уникальная для Сибири линейка тарифов «Реактивный интернет», скорость от 2,5-5 Мбит/с (рост от месяца к месяцу) до 20-30 Мбит/с (рост от месяца к месяцу) с поэтапным уменьшением абонентской платы. 1 апреля компания официально сообщила об открытии своего филиала в Барнауле.

На сегодняшний день компания «Сибирские Сети» работает в 22 городах Новосибирской и Кемеровской областях, а также Алтайского края. По состоянию на 01 января 2014 г. абонентская база более 150 000.

21 декабря 2012 г. в режиме online-конференции был разыгран Volkswagen Polo.

15 апреля 2013 г. Абонент Сибирских Сетей из Барнаула выиграл путевку на Чемпионат мира по хоккею с шайбой 2013 г.

Итак, на начало 2018 г. ООО «Сибирские сети» характеризуются следующими показателями:

- это крупнейшая региональная телекоммуникационная компания за Уралом;

- общая протяженность волоконно-оптической линии – 2570 км;

- срок деятельности – 14 лет на рынке;

- представительства в 32 городах и 4 регионах;

- огромный бесплатный каталог кино, мультфильмов и сериалов – Магнит ТВ.

- более 1200 сотрудников;

- абонентская база превысила 300 тысяч человек;

- более 1,5 млн домашних хозяйств на обслуживании.

Пакет услуг, предоставляемых ООО «Сибирские сети» включает в себя следующие тарифы:

- «Смотри ТВ» – пакет из самых популярных каналов разных тематик, цена 1560 руб. в месяц;

- пакет «Сибирские сети» – комфортный интернет для просмотра онлайн-трансляций, видео в высоком качестве, работы на нескольких устройствах и 100+ популярных TV каналов. Цена – 675 руб. в месяц;

- TV-медиацентр – для тех, кто любит фильмы и TV. Цена – 475 руб. в месяц;

- сдача в аренду Wi-Fi роутер TP-Link Archer C20 – от 175 руб. в месяц.

Наиболее востребованные пакеты интернет-услуг следующие:

– Интернет 30 Мбит/с – оптимальный интернет для социальных сетей, роликов на YouTube, почты и чтения новостей. Удобен при наличии не более двух устройств подключения. Цена – 400 руб. в месяц;

– Интернет «444+» – идеальное решение для активных пользователей, дает скорость 100 Мбит/с – 444 руб. в месяц;

– Интернет 75 Мбит/с – комфортный интернет для онлайн-трансляций, видео в высоком качестве и работы на нескольких устройствах – 600 руб. в месяц;

– Интернет 100 Мбит/с – быстрый интернет для онлайн-трансляций, видео в ультравысоком качестве, объемных файлов и работы на нескольких устройствах – 750 руб. в месяц;

– Интернет «Льготный» – интернет для социальных сетей, голосового общения в Skype и чтения новостей. Специальная цена для льготных категорий граждан – 300 руб. в месяц;

– Интернет «Посуточный» – Комфортный интернет для онлайн-трансляций, видео в высоком качестве и работы на нескольких устройствах. Для тех, кто пользуется интернетом не каждый день – 25 руб. в день;

– Бесплатный Интернет – предоставление низкоскоростного доступа при минусе, например, для оплаты услуг онлайн.

В области телевидения компания «Сибирские сети» предоставляет следующие пакеты услуг:

– «Смотри TV» – пакет из самых популярных каналов разных тематик, цена 1560 руб. в месяц;

– TV+приставка за 1 рубль – пакет из 110+ популярных каналов в SD и приставка в аренду – 249 руб. в месяц;

– Льготное TV – специальная цена для льготных категорий граждан – 60 руб. в месяц;

– Смотри HD TV – все телеканалы в HD качестве в одном пакете – 100 руб. в месяц.

Компания предоставляет также услуги «родительского контроля»:

– SkyDNS – родительский контроль и фильтр опасных и нежелательных сайтов – 35 руб. в месяц;

– Kaspersky Safe Kids – родительский контроль для ПК или смартфона – 99 руб. в месяц.

Кроме частных лиц, в структуре абонентов компании «Сибирские сети» также присутствуют корпоративные клиенты. Для бизнеса «Сибирские сети» предлагают следующие услуги:

– услуга выхода в интернет на высокой скорости для подключения многих устройств;

– IP– телефония для бизнеса;

– WiFi – маркетинг – законный доступ к публичным сетям Wi-Fi: забота о клиентах превращается в инструмент для развития бизнеса;

– видеонаблюдение через интернет – простой и удобный способ держать ситуацию под контролем. Без лишнего оборудования, и дорогостоящего обслуживания;

– виртуальные частные сети – стабильная и удобная связь между двумя или несколькими филиалами компании;

– организация локальной сети в помещении – удобное взаимодействие между филиалами компании через защищенную корпоративную сеть;

– IP телевидение – до 110 каналов цифрового телевидения в высоком качестве – бесплатно, вместе с доступом в интернет.

Новой услугой компании является услуга «Traffic» – в фоновом режиме без активного действия со стороны пользователей специальный роутер «ловит» и отслеживает анонимные сигналы, которые излучают смартфоны и другие мобильные устройства, а затем специальная платформа их анализирует. В личном кабинете благодаря удобной статистике всегда можно узнать:

– сколько людей проходит около заведения и сколько из них заходят в заведение;

– сколько времени проводят посетители в заведении и сколько вокруг него (например, в других отделах ТРЦ);

- сколько посетителей возвращается в заведение и как часто;
- какие зоны в заведении и вокруг него наиболее посещаемы, а какие наоборот;
- другие показатели, настраиваемые индивидуально под задачи клиента.

С этой услугой предоставляется техническая поддержка и персональный менеджер. Услугой уже пользуются такие крупные компании, как «Солнечные продукты», «Красный Яр», «Альфа-Банк».

Компания сдает в аренду следующие виды оборудования:

- Wi-Fi базовый – роутер для тех, кому нужен Интернет на нескольких устройствах – от 121 руб. в месяц;
- Wi-Fi роутер SNR CPE-W4N – простой роутер для беспроводного Интернета и Цифрового TV – от 121 руб. в месяц;
- Wi-Fi роутер TP-Link Archer C20 – мощный высокоскоростной роутер – от 175 руб. в месяц;
- TV-медиацентр – для тех, кто любит фильмы и TV – от 435 руб. в месяц;
- Wi-Fi роутер SNR CPE-MD1.1 – мощный высокоскоростной роутер – от 200 руб. в месяц;
- Wi-Fi роутер Eltex RG34 – роутер для тех, кому важен стабильный сигнал – от 175 руб. в месяц.

Роутеры – это устройства для раздачи интернета сразу на несколько устройств с помощью сетей Wi-fi. Он нужен при пользовании интернетом более, чем с одного устройства. ТВ-приставки позволяют сделать из обычного телевизора современный медиацентр, способный подключаться к интернету, транслировать видео онлайн и использовать все возможности современного цифрового телевидения.

Все оборудование доступно в рассрочку, а базовую ТВ-приставку можно арендовать. С настройкой и подключением всего оборудования бесплатно помогают технические специалисты компании «Сибирские сети».



Срок жизни предприятия – 14 лет. Предприятие существует больше 5 лет, в Статреестре Росстата присутствует бухгалтерская отчетность за несколько последних периодов, что позволяет дополнительно оценить финансовые риски.

Уставный капитал предприятия составляет 347773879 руб., что признается достаточным его размером. Значительный размер уставного капитала, как правило, характерен для крупных и успешно функционирующих предприятий. Вместе с тем, оценивая размер уставного капитала, необходимо учитывать масштабы деятельности предприятия. Например, большинство фирм «однодневок» имеет минимальный установленный законом уставный капитал (10 тыс. руб.)

В части финансовой составляющей конкурентного потенциала компании «Сибирские сети» проведем анализ ее финансовой деятельности за последние отчетные периоды, на основе финансовой отчетности (приложения А-Г). Поскольку деятельность филиала включена в деятельность основной компании, финансовую составляющую будем анализировать по всей компании.

Таблица 6 – Анализ динамики финансовых показателей деятельности ООО «Сибирские сети» в 2015-2016 гг., тыс. руб.

Показатель	2014	2015	Изменение 2016/2015, %	2016	Изменение 2016/2015, %
Основные средства	736599	840275	14,07	774404	-7,84
Оборотные активы, всего	389352	413975	6,32	587718	41,97
Валюта баланса	1207652	1317270	9,08	1440225	9,33
Капитал и резервы, всего	468954	473100	0,88	444946	-5,95
Долгосрочные обязательства, всего	346446	342066	-1,26	556180	62,59
Краткосрочные обязательства, всего	392252	502103	28,01	439099	-12,55

Итак, в течение 2014-2015 года финансовые показатели деятельности компании «Сибирские сети» повышаются, при одновременном снижении долгосрочных кредитов. Но в 2016 г. снижается стоимость основных средств, капитала за счет роста долгосрочных кредитов и увеличении оборотных

активов. Эти показатели отражают процесс инвестирования в региональную стратегию охвата рынка Сибирских регионов филиалами компании.

Проведем далее анализ динамики финансовых результатов деятельности компании (таблица 7)

Таблица 7 – Анализ динамики финансовых результатов деятельности ООО «Сибирские сети» в 2015-2016 гг., тыс. руб.

Показатель	2014	2015	Изменение 2016/2015, %	2016	Изменение 2016/2015, %
Выручка	812403	797457	-1,84	792568	-0,61
Валовая прибыль/убыток	365246	358803	-1,76	357043	-0,49
Прибыль от продаж	72868	96104	31,89	70198	-26,96
Прибыль до налогообложения	7765	8605	10,82	1095	-87,27
Чистая прибыль	1093	4146	279,32	(3091)	-174,55

Итак, финансовые показатели компании в отчетном периоде показывают негативную тенденцию – после их существенного роста в 2015 г. они серьезно снижаются в 2016 г., компания получает убыток от деятельности. Отчасти это связано со значительными расходами по открытию филиала в Красноярске и активной инвестиционной деятельностью.

Рассмотрим финансовые коэффициенты деятельности компании по коммерческой отчетности за последние отчетные периоды (таблица 8).

Таблица 8 – Финансовые коэффициенты ООО «Сибирские сети»

Показатель	Ед.изм.	2014	2015	2016
Рентабельность продаж	%	9,0	12,1	8,9
Рентабельность прибыли до налогообложения	%	0,9	1,1	0,1
Средний срок оборота дебиторской задолженности	Дни	16	18	51
Средний срок оборота кредиторской задолженности	дни	268	354	312
Обеспеченность собственными оборотными средствами	%	2,7	-18,9	26,5
Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах	%	1,2	0	0
Текущая ликвидность	раз	1,03	0,84	1,36
Соотношение собственного и заемного капитала	раз	1,58	1,78	2,24
Ebit	тыс.руб.	61644	83093	55815
Отношение заемных средств к прибыли до налогообложения	раз	5,70	4,12	9,96

Итак, финансовые коэффициенты показывают стабильный уровень рентабельности продаж услуг в течение исследуемого периода. Однако, наблюдается резкое снижение оборота дебиторской задолженности при одновременном сокращении оборота кредиторской задолженности. Показатель Ebit постоянно снижается, что негативно характеризует финансовую составляющую деятельности компании, но, как уже было отмечено выше, больше связано с большими инвестициями. При этом с 2015 г. компания почти полностью отказывается от краткосрочного заимствования, что, несомненно, повышает ее финансовую устойчивость.

Динамика кредитоспособности ООО «Сибирские сети» в целом за период представлена на рисунке 6.

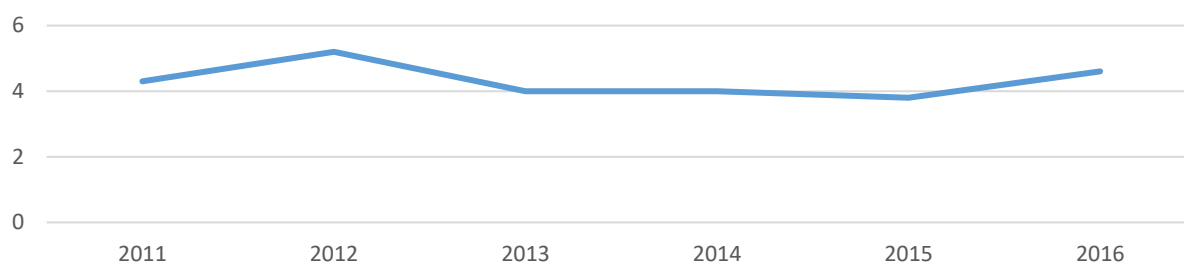


Рисунок 6 – Динамика кредитоспособности ООО «Сибирские сети» в 2011-2016 гг., млн. рублей

Итак, кредитоспособность компании всегда была в удовлетворительном состоянии, к концу 2016 г. ее показатели улучшились.

Предприятие имеет значительную численность сотрудников (на конец 2017 г. среднесписочная численность сотрудников составила 1074 чел., в головном новосибирском офисе работает 341 чел.). Высокая численность сотрудников, как правило, свидетельствует о значительных масштабах деятельности и длительной истории существования. Многие из таких предприятий являются градообразующими и(или) системообразующими для экономики России. В штате компании работают IT-специалисты (программисты, системные администраторы, web-разработчики, инженеры

технической поддержки), инженеры и монтажники по строительству ВОЛС, эксплуатации линий связи, а также специалисты по продажам, клиентскому обслуживанию, маркетингу и финансам.

## **2.2 Оценка конкурентоспособности компании на региональном рынке**

На Красноярский рынок компания «Сибирские сети» вышла лишь год назад – в июне 2017 г. Выводу бренда на рынок предшествовало решения ряда глобальных задач, которые станут фундаментом успешной работы. В тех городах, где «Сибирские сети» присутствуют на протяжении многих лет, абоненты уже привыкли к высокому уровню качества услуг, сервиса и нашей клиентоориентированности. Поэтому к задаче команда подошла с полной ответственностью. 2016 г. в компании прошел под эгидой активной интеграции активов «Норильск-Телеком». Ключевым вектором стало техническое развитие: за год компания полностью построила собственные сети в 5 городах Красноярского края по технологии FTTB (Fiber To The Building – «оптика до здания»). Например, в гг. Минусинске, Назарово и Ачинске ранее было доступно только кабельное телевидение, но благодаря масштабной модернизации сети жителям этих городов стали доступны наши интернет и цифровое ТВ. Как итог, протяженность сети в крае составила 400 км или 270 тыс. домохозяйств, а покрытие «Сибирских сетей» в малых городах приблизилось к 95%. В фокусе внимания также находятся скорость и качество обслуживания абонентов. В 2016 г. компания централизовала обслуживание клиентов в контакт-центре «Сибирских сетей»: более 70% вопросов решается в течение 5 мин. с момента первого обращения в компанию. В Красноярский край компания принесла свою уникальную разработку – умный интернет-магазин sibset.ru с широкой матрицей услуг и сервисов и современной программой лояльности.

Анализ внешней среды проводится в двух частях среды: анализ

макросреды и анализ непосредственного окружения. На деятельность компании ООО «Сибирские сети» наибольшее влияние оказывают экономический, социальный и технологический факторы.

Экономический фактор характеризуется доходами населения, налоговыми ставками, уровнем конкуренции и уровнем спроса на услуги ШПИ.

Социальный фактор детализируется такими параметрами, как материальная обеспеченность населения, стиль жизни (привычки, обычаи). Технологический фактор характеризуется появлением новых видов информационного обеспечения, новых видов услуг, развитием технологий.

Была сформирована группа из трех экспертов, каждый из которых оценивал нестабильность каждого фактора по трем параметрам: привычность, темп изменений, предсказуемость будущего (таблица 9-11).

Таблица 9 – Оценка нестабильности экономической сферы

Фактор	Оценка									Средняя оценка
	Привычность			Темп изменений			Предсказуемость			
Эксперты	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Доходы населения	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3,33
Налоговые ставки	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3
Уровень конкуренции	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3,22
Уровень спроса на услугу	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3,22
Контроль за заработной платой	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3,55
Итого по сфере										3,26

Таблица 10 – Оценка нестабильности социальной сферы

Фактор	Оценка									Средняя оценка
	Привычность			Темп изменений			Предсказуемость			
Эксперты	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Материальная обеспеченность населения	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2,44
Стиль жизни (привычки)	1	2	1	4	3	4	3	3	4	2,77
Итого по сфере										2,61

Таблица 11 – Оценка нестабильности сферы развития технологий

Фактор	Оценка									Средняя оценка
	Привычность			Темп изменений			Предсказуемость			
Эксперты	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Появление новых технологий	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2,56
Появление новых видов услуг	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2,56
Появление новых видов информационного обеспечения	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2,78
Итого по сфере										2,63

Таким образом, наибольшая нестабильность наблюдается в экономической сфере. Поэтому красноярскому филиалу необходимо уделять достаточно внимания на изучение факторов, влияющих на эту сферу для того, чтобы иметь возможность своевременного реагирования на изменения.

На основании полученных данных можно построить следующий профиль среды (рисунок 7).

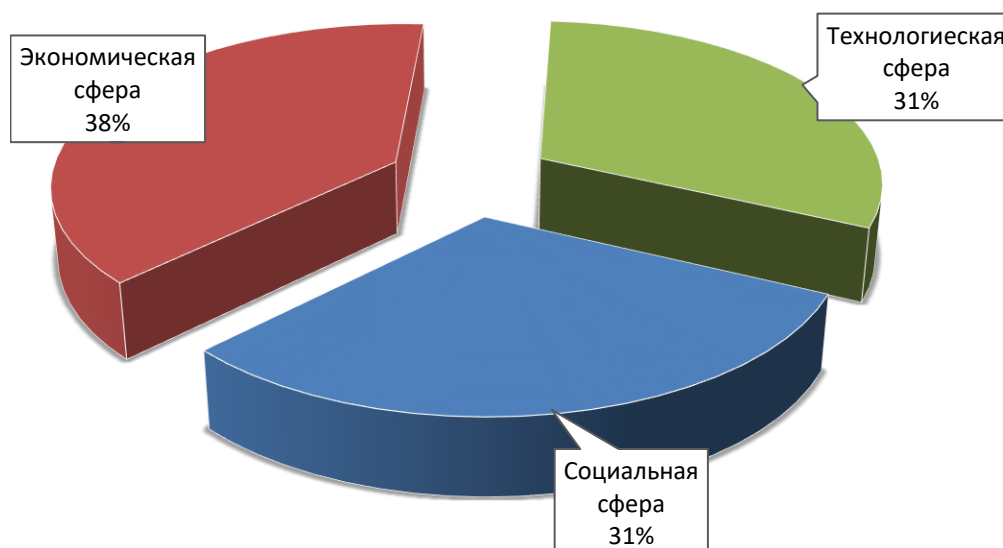


Рисунок 7 – Построение профиля среды ООО «Сибирские сети»

Далее необходимо провести выбор ключевых факторов внешней среды.

Выбор ключевых факторов внешней среды компании означает дальнейшее сокращение количества исследуемых факторов и сосредоточение внимания на ограниченном числе жизненно важных для деятельности компании факторов. Процедура выбора ключевых факторов выглядит как ранжирование по важности для компании базовых факторов. Для ранжирования важности в данном случае используется экспертный метод.

В таблицу оценки важности факторов (таблица 12) заносятся экспертные оценки значения факторов. В графу 1 заносятся сферы внешнего окружения компании и базовые факторы каждой сферы.

Направленность влияния оценивается по характеру воздействия фактора на деятельность компании. Если фактор положительно воздействует на фирму, то в графе 3 указывается направленность +1. Если фактор ухудшает условия осуществления деятельности компании, то указывается отрицательная направленность -1.

В графе 4 проводится оценка вероятности проявления фактора от 0 до 1.

Для оценок графы 5 – важности фактора для компании – используется следующая шкала: 10 – высокая важность; 5 – умеренная важность; 1 – фактором можно пренебречь.

Степень влияния фактора (графа 6) определяется перемножением экспертных оценок граф 3,4 и 5. По этой оценке определяется, какие факторы среды имеют относительно более важное значение для компании и заслуживают серьезного внимания, а какие – меньшего внимания. Оценки влияния, полученные тремя экспертами, заносятся в таблицу 12.

Максимальные абсолютные значения важности фактора указывают на ключевые факторы.

Таблица 12 – Оценка факторов внешней среды (возможности и угрозы)

Сфера	Событие, фактор	Характер содержания воздействия фактора			Вероятность проявления			Важность			Влияние (с.3*с.4*с.5)		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Эксперты		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Экономическая	Доходы населения	1	1	1	0,5	0,6	0,5	5	5	5	2,5	3	2,5
	Налоговые ставки	-1	-1	-1	0,5	0,5	0,6	6	7	6	-3	-3,5	-3
	Уровень конкуренции	-1	1	-1	0,4	0,5	0,4	7	7	7	-2,8	3,5	-2,8
	Уровень спроса на услугу	1	1	1	0,4	0,5	0,5	6	6	7	2,4	3	3,5
	Контроль за з/платой	1	-1	-1	0,5	0,4	0,6	6	6	7	-3	-2,4	-4,2
Социальная сфера	Материальная обеспеченность населения	1	1	1	0,4	0,3	0,3	7	6	7	2,8	1,8	2,1
	Стиль жизни (привычки)	1	-1	1	0,2	0,2	0,3	4	5	4	0,8	-1	1,2
Технологическая	Появление новых технологий	-1	-1	-1	0,6	0,7	0,6	7	7	8	-4,2	-4,9	-4,8
	Появление новых видов услуг	-1	-1	-1	0,4	0,5	0,4	7	7	6	-2,8	-3,5	-2,8
	Появление новых видов информационного обеспечения	-1	-1	-1	0,6	0,6	0,7	7	8	8	-4,2	-4,8	-5,6

Итак, в таблице 12 представлены экспертные оценки влияния каждой компоненты на деятельность компании. В таблице 13 представлены ключевые факторы, оказывающие наибольшее влияние на исследуемую компанию.

Таблица 13 – Выявление ключевых факторов внешней среды

Сфера	Событие/Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Сред. оценка	Ключевой фактор
1	2	3	4	5	6	7
Экономическая сфера	Доходы населения	2,5	3	2,5	2,6	*
	Налоговые ставки	-3	-3,5	-3	-3,1	
	Уровень конкуренции	-2,8	3,5	-2,8	-0,7	
	Уровень спроса на услугу	2,4	3	3,5	2,96	*



Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7
Экономическая сфера	Контроль за заработной платой	-3	-2,4	-4,2	-3,2	
Социальная сфера	Материальная обеспеченность населения	2,8	1,8	2,1	2,23	
	Стиль жизни (привычки)	0,8	-1	1,2	-0,46	
Технологическая сфера	Появление новых технологий	-4,2	-4,9	-4,8	-4,63	*
	Появление новых видов услуг	-2,8	-3,5	-2,8	-3,03	
	Появление новых видов передачи информации	-4,2	-4,8	-5,6	-4,86	*

Таким образом, к ключевым факторам внешней среды относятся доходы населения и уровень спроса на услугу, появление новых технологий, новых видов информационного обеспечения. Эти факторы будут использоваться при составлении матрицы SWOT для выявления сильных и слабых сторон компании и формирования дальнейшей стратегии компании на рынке.

Изучение действий и поведения конкурентов имеет большое значение для формирования стратегии. От стратегических намерений конкурентов зависит, какие ответные шаги будут лучшими для компании в данный момент – либо защита от действий конкурентов, либо напротив – применение наступательных стратегий.

В таблице 14 представлена схема характеристик стратегических намерений конкурентов.

Таблица 14 – Анализ конкурентов отрасли интернет-услуг в Красноярском крае

Конкуренты	Сибирские сети	Красноярские сети	Ростелеком	Эр-телеком
1	2	3	4	5
Стратегические намерения	Быть лидером	Быть лидером	Быть лидером	Быть среди лидеров
Цели относительно рыночной доли	Агрессивное расширение через приобретение и внутренний рост	Агрессивное расширение через приобретение и внутренний рост	Расширение через внутренний рост	Расширение через внутренний рост

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5
Конкурентная позиция (ситуация)	Усиление позиций	Усиление позиций	Усиление позиции	Усиление позиций
Стратегическое положение	Главным образом наступательное	Главным образом наступательное	Комбинация наступления и обороны	Комбинация наступления и обороны
Конкурентная стратегия	Дифференциация, основанная на технологическом преимуществе, сервисе	Дифференциация, основанная на технологическом преимуществе, сервисе	Дифференциация, основанная на репутации компании, сервисе, фокусирование на географическую нишу	Дифференциация, основанная на технологическом преимуществе, сервисе

Такого краткого обзора конкурентов с анализом карты стратегических групп обычно бывает достаточно, чтобы диагностировать намерения конкурирующих компаний.

Прошедший 2017 г. принес существенные изменения на телекоммуникационном рынке Сибири. Конкуренция усиливается, происходит укрупнение игроков. Так, большая сотовая тройка начала активно поглощать региональных интернет-провайдеров. В ответ крупные региональные операторы телекоммуникационных услуг наметили внутрирегиональную экспансию. Успешность развития провайдеров теперь во многом зависит от маркетинговой стратегии и развития каналов обслуживания абонентов [5, с. 16].

По словам самих провайдеров, в 2017 г. рынок ШПД развивался достаточно интенсивно. Стремительное восстановление рынка повлияло на рост его привлекательности для федеральных участников. Свидетельством этого являются уже осуществленные сделки прошлого года и новые достигнутые договоренности. Помимо усиления интеграционных процессов, крупные игроки укрепляли позиции, увеличивая зоны покрытия своих сетей и привлекая физических лиц новыми ценами и промотарифами, а корпоративных клиентов интересными пакетными предложениями и конвергентными

продуктами [52]. На рисунке 8 представлены доли провайдеров Красноярского края в соотношении с показателями СФО.

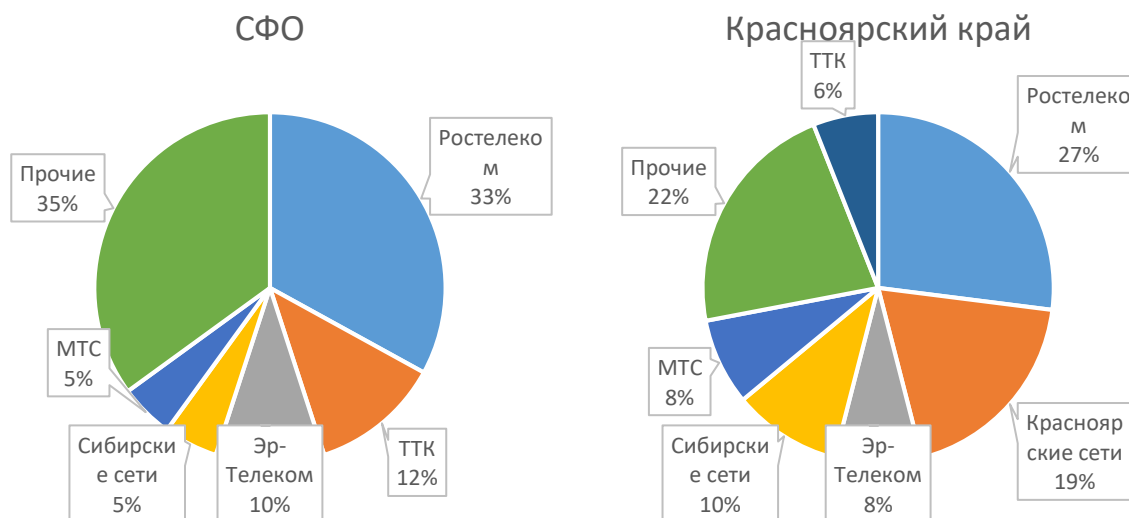


Рисунок 8 – Доли провайдеров Интернета в Красноярском крае и по Сибирскому округу по абонентской базе по итогам 2017 г.

Согласно данным TMT Consulting [3], первое место по показателю абонентской базы в сегменте B2C как в Красноярском крае, так и в целом в СФО удерживает «Ростелеком». Его доля выросла за прошлый год на 1 процентный пункт и составила 27% в крае и 33% в СФО. Представители оператора с этой оценкой, в целом, согласны: «Рост доли «Ростелекома» в СФО составил по итогам 2017 г. 1,1-1,3% – результат, безусловно, положительный, но не максимальный».

Второе место по Сибири в целом заняла компания ТТК с 12% рынка. Ровно столько же по данным TMT Consulting, составляла доля оператора годом ранее. Компания ТТК в Западной Сибири достигла поставленных перед собой целей и задач в 2017 г. С начала года был выбран курс на сохранение долей на рынках услуг и усиление позиций на существующих территориях. По итогам года ТТК оказывал услуги на территории Западной Сибири в 44 населенных пунктах. Доля на рынке ШПД Западной Сибири составляет порядка 15%. Что касается Красноярского края, то по данным TMT Consulting, ТТК находится лишь на 6-ой строчке с долей рынка в размере 6%. Тем не менее, в самой ТТК

отмечают, что по их данным, за год выросли по доле рынка на 20%. Клиентская база B2C по услугам доступа в интернет и платного телевидения увеличилась более чем на 6% по каждому из направлений по отношению к показателям 2016 г. Кроме того, по итогам прошедшего года наблюдается повышенный интерес абонентов к цифровому телевидению. За год количество абонентов, подключенных к данной услуге, выросло на 20%.

На третьей позиции в целом по Сибири расположился «ЭР-Телеком Холдинг» с 10% рынка против 9% годом ранее. Во многом такие результаты были обусловлены интеграционными сделками, которые провел оператор в 2016 г. В свою очередь в Красноярском крае доля «ЭР-Телеком Холдинга» упала с 9% до 8%. Стоит отметить, что в этих результатах не учитывается сделка с «Красноярские сетиом». Кстати говоря, доля оператора в Красноярском крае, по данным TMT Consulting, упала с 20% до 19%.

Следом за «ЭР-Телекомом» в рейтинге располагаются «Сибирские сети» со стабильными 5% сибирского рынка и 10% красноярского рынка. Комментируя такие данные, генеральный директор «Сибирских сетей» Александр Шиляев отмечает, что оператор не ориентировался на других игроков рынка, а двигался в том направлении, которое определил для себя сам. По данным «Сибирских сетей», по итогам 2017 г. в Красноярском крае оператор вырос на 8% по отношению к 2015 г. Зона покрытия была увеличена на 10%, сделав наши услуги доступнее в 13 городах регионов присутствия.

Ключевым событием на рынке для «Сибирских сетей» за последний год стал переход компании от моно– к мультипродуктовой линейке и запуск умного интернет-магазина. «Эта задача стала вызовом для команды, требующим не только очевидных изменений в расширении списка услуг и тарифной политики, но и преобразования процессов внутри компании», – отметил Александр Шиляев [61].

Также на четвертой строчке по Сибири находится компания МТС с неизменными 5% рынка. В Красноярском крае доля компании по показателю абонентской базы в сегменте B2C, по данным TMT Consulting, также составила

8%, как и год назад. В самой компании позитивно оценивают свои результаты. По всем ключевым показателям мы наблюдаем положительную динамику относительно 2016 г., что позволило МТС укрепить позиции на рынке и сохранить место в Топ-5 поставщиков фиксированных сервисов в Новосибирске и области, – комментирует директор департамента фиксированной связи МТС в Новосибирской области Евгений Тептин. – Так, Красноярского края база абонентов В2С МТС в сегменте фиксированных услуг связи за 2017 г. показала рост и увеличилась на 4,5%. Доля МТС на рынке ШПД в Красноярском крае, по данным компании, на конец 2017 г. составила 13%.

Рынок интернет-доступа сейчас проходит ту стадию развития, которую около 5 лет назад переживал рынок сотовой связи – проникновение на новые территории. Эта тенденция влечет за собой снижение удельной доходности в этом сегменте рынка. Причем инструмент простого снижения тарифов в определенной степени уже исчерпал свой потенциал и уходит на второй план, уступая место более сложным и эффективным способам повышения лояльности, таким как развитие контента, а также современных и удобных средств техподдержки [4, с. 43].

Первое, с чем сталкивается любой абонент, – подключение услуги. Изучив прайсы четырёх основных городских провайдеров, можно сделать вывод, что многие подключают пользователей бесплатно – по электронной заявке на сайте или за символическую сумму. Исключений всего два: подключение к услугам «Ростелекома» обойдется в 650 руб. (включена стоимость ADSL-модема), а к сетям «Электронный город» и «Сибирские сети» – 350 руб. (при подключении в офисе) [28, с. 95].

Вместе с ценой подключения стоит узнать, во сколько обойдется приостановление услуги, что пригодится, когда абонент отправится в отпуск или длительную командировку. Как оказалось, такую возможность предоставляют не все операторы. В «Ростелекоме» можно лишь расторгнуть договор, «Электронный город» готов обеспечить комфорт клиента за 150 руб.

(срок приостановления до 6 месяцев), «Сибирские сети» – за 30 руб. (до 6 месяцев), «Дом.ru» – за 10 руб. (до 12 месяцев) [5, с. 21].

Абонентская плата и скорость доступа, именно эти два параметра являются определяющими при выборе провайдера. Обычно чем больше скорость, тем выше абонентская плата. Впрочем, высокие скорости нужны далеко не всем. Если круг интересов ограничивается почтой, новостями и общением в социальных сетях, то будет вполне достаточно и самого «медленного» тарифа. Совсем другое – высокоскоростные тарифы, предназначенные специально для пользователей так называемого «тяжелого» контента (кино, музыка, игры), которые ежемесячно скачивают десятки гигабайтов информации. Им провайдеры предлагают самые высокие скорости – до 100 Мбит/с (таблица 15).

Таблица 15 – Рейтинг интернет-провайдеров Красноярского края по соотношению скорости интернета и цены

№№	Компания	Лучший тариф
1	Красноярская сеть (ООО «Красноярская сеть»)	100 мбит за 250 р
2	Билайн (ОАО «Вымпел-Коммуникации»)	100 мбит за 350 р
3	Дом.ру (ЗАО «Компания Эр-Телеком»)	100 мбит за 500 р
4	Ростелеком (ОАО «Ростелеком»)	200 мбит за 700 р
5	SiberiaNet (ООО «Сибирская сеть»)	44 мбит за 300 р
6	Мультима (ООО «ОптиксТел»)	100 мбит за 700 р

Таким образом, по критерию соотношения скорости ШПИ и цены компания «Сибирские сети» на Красноярском рынке занимает всего 5 место, уступая Красноярской сети, Билайн, Ростелекому и Эр-Телекому.

### **2.3 Оценка потенциала по развитию конкурентных преимуществ компании**

Анализ внутренней среды предприятия проведем по критериям оказываемых услуг и по критериям деятельности самого филиала.

Карта услуг «Сибирских сетей» в Красноярском крае представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Карта услуг Красноярского филиала ООО «Сибирские сети» и основных конкурентов

	Сибирские сети	Ростелеком	Красноярская сеть
Интернет	Для выбора доступен широкий ассортимент скоростей от 10 до 100 Мбит/с. Есть льготный интернет для отдельных категорий граждан. Доступны пакеты цифрового телевидения и оборудование для интернета и тв.	Интернет+ТВ за 800 руб. в месяц до 100 Мбит/с.	100 мбит за 400 руб. в месяц. Если заканчиваются деньги, интернет остается – 1 день на скорости 256 кбит/сек. Например, для того, чтобы оплатить услуги банковской карточкой. Также остаётся возможность смотреть ТВ.
Телевидение	Разные пакеты каналов по направленности зрителя от 30 руб. в месяц. Всем абонентам «Сибирских сетей» абсолютно бесплатно доступно 25 каналов в пакете «Городское ТВ». Наиболее популярен пакет из 110 каналов под названием «Смотри ТВ» – здесь можно найти каналы по интересам и смотреть новости, спортивные состязания, мультфильмы, сериалы и многое другое всего за 150 руб/мес.	Интерактивное ТВ — 62 канала.	30 каналов цифрового телевидения бесплатно. Более 100 каналов цифрового телевидения по хорошим тарифам.
Телефония	Нет	нет	Бесплатные звонки внутри SIP-сетей. Удобный вариант межгорода.
Аренда оборудования	Есть (роутеры)	Есть (роутеры)	нет

Итак, компания «Сибирские сети» занимает доминирующее положение на рынке телекоммуникационных услуг, что позволяет ей успешно инвестировать собственное развитие, в том числе, посредством приобретения активов региональных провайдеров и продвигаться дальше в Сибирский регион. На рынке Красноярского края сильными конкурентами в настоящее время являются федеральный оператор Ростелеком и местный оператор

Красноярские сети. Если компания Ростелеком имеет несомненное преимущество в длительности деятельности на рынке и уже построенной организационно-коммерческой и технической сети, то компания «Красноярские сети» имеет несомненные преимущества в ориентации именно на местный рынок, в том числе, в дешевизне предлагаемых услуг (компания является лидером по этому критерию).

Говоря о внешней среде хозяйствования нельзя не упомянуть широкие перспективы отрасли, темпы развития которой в настоящее время являются одними из самых высоких в целом по отраслям экономики России. Поэтому в таких условиях основным является правильное предложение конкурентного продукта, который будет востребован на рынке растущего спроса. В связи с этим актуальным является анализ внутренней среды деятельности компании для выработки конкурентной стратегии ее развития [34, с. 43].

Основными показателями концентрации, используемыми в экономической теории и практике хозяйствующих субъектов и антимонопольных органов, являются:

- коэффициент концентрации;
- коэффициент Герфиндаля-Гиршмана.

Для оценки анализируемого в данной работе рынка использован уровень концентрации (CR-3), рассчитанный по величине рыночных долей «Красноярские сети», «Ростелеком», «Сибирские сети», «Эр-телеком» и других провайдеров Красноярского края.

Коэффициент концентрации CR определяется как сумма рыночных долей крупнейших продавцов рынка:

$$CR = \sum D_i, \quad (1)$$

где  $D_i$  – доля  $i$ -ого предприятия в общем объеме реализации.

Индекс Герфиндаля-Гиршмана определяется как сумма квадратов долей рынка каждой крупной фирмы:



$$HHI = \sum_{k=1}^m D_k^2, \quad (2)$$

где: HHI – индекс Герфиндаля-Гиршмана;

$D_k$  – доля  $k$ -го крупного предприятия на рынке;

$m$  – число крупных предприятий.

Значения индексов Герфиндаля-Гиршмана HHI концентрации рынка приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Значения индексов Герфиндаля-Гиршмана

Компания	Рыночная доля абонентов на начало 2017г.,%	Квадраты долей абонентов на начало 2017г.,	Рыночная доля абонентов на начало 2018г.,%	Квадраты долей абонентов на начало 2018г.,
«Красноярские сети»	26,8	718	31,9	1018
«Ростелеком»	33,4	1116	21,3	454
«Сибирские сети»	19,4	376	20,8	433
«Эр-телеком»	12,1	146	15,8	250
Другие	8,3	69	10,2	104
Итого	100	2425	100	2259

Коэффициент Герфиндаля-Гиршмана показывает, какое место, долю на данном рынке занимают продавцы, владеющие малыми долями. По значениям коэффициентов концентрации и индексов Герфиндаля-Гиршмана выделяются три типа рынка:

I тип – высоко концентрированные рынки: при  $70\% < CR < 100\%$ ;  $2000 < HHI < 10000$ .

II тип – умеренно концентрированные рынки: при  $45\% < CR < 70\%$ ;  $1000 < HHI < 2000$ .

III тип – низко концентрированные рынки: при  $CR < 45\%$ ;  $HHI < 1000$ .

По значениям индекса Герфиндаля-Гиршмана видно, что коэффициенты более 2000, коэффициент показывает, что рынок высококонцентрированный. С приходом нового игрока на рынок коэффициент значительно снизился, и концентрация год от года будет снижаться. Коэффициент концентрации равен 74, это говорит о том, что рынок высоко концентрирован и необходим государственный контроль и регулирование в нём.

С точки зрения дальнейшего развития рыночной ситуации представляют интерес возможные конкурентные стратегии участников рынка. Их позиционирование в данном случае уместно произвести с помощью модели Shell/DPM. Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли, которые используются матрицей Shell/DPM представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли.

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность дистрибьюторской сети Качество продукции Технологические навыки Ширина и глубина товарной линии Оборудование	Темпы роста отрасли Относительная отраслевая норма прибыли Имидж отрасли Приверженность покупателя торговой марке Технологические барьеры для входа в отрасль

Результаты представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Представление модели Shell/DPM

Стратегическое позиционирование провайдеров Красноярского края можно представить следующим образом: «Красноярские сети» занимает позицию «Лидер бизнеса», что подтверждается проведенными анализами. Отрасль является привлекательной и компания имеет сильные позиции. «Ростелеком» и «Сибирские сети» на рынке Красноярского края находятся

практически в равных долях. При всех одинаковых параметрах стоит обратить внимание на внедрение новых дополнительных услуг и на качество связи. Компании «Эр-телеком» потребуется еще значительное вливание инвестиций как на увеличение доли рынка, так и на качество связи.

Для анализа рынка на основе матрицы БКГ нужно определить, кем являются компании. В матрице БКГ используются критерии темпа роста рынка и относительная доля на рынке.

Для построения матрицы БКГ откладываются максимальное и минимальное значения изменения рынка на вертикальный оси матрицы. Полученный диапазон является возможным диапазоном роста рынка [18, с. 320].

На горизонтальной оси матрицы – диапазон изменений роста рыночной доли анализируемого предприятия. Полученное поле матрицы делится на четыре квадрата (рисунок 10).



Рисунок 10 – Матрица БКГ

В данной матрице компании могут быть одной из четырех групп на рынке: «Звезды» – занимающие лидирующее положение. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого

контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Стратегически важно их оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста.

«Дойные коровы» – занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке.

«Собаки» – ограниченный объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, имиджу и т. д.), иначе говоря, они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения затрат на их обслуживание или уйти с рынка.

«Проблемные дети» – имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли [33, с. 106].

При стратегическом анализе положения отдельных товарных групп или товаров на рынке следует учитывать, что «Проблемные дети» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом зрелости превратятся сначала в «дойных коров», а затем в «собак». Опираясь на данные матрицы БКГ, можно выбрать следующие основные варианты маркетинговых стратегий предприятия:

- рост и увеличение доли рынка – превращение «знака вопроса» в «звезду»;
- сохранение доли рынка – стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов продуктов и финансовых инноваций;
- «сбор урожая», т. е. получение краткосрочной прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка – стратегия для слабых «дойных коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;
- ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях – стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Расчеты матрицы БКГ представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Расчеты матрицы БКГ

Компания	Количество абонентов на начало 2017г., тыс. чел.	Количество абонентов на начало 2018г., тыс. чел.	Доля рынка на начало 2017 года	Доля рынка на начало 2018 года	Относительная доля рынка на начало 2018г.	Темп роста в год	Радиус
«Красноярские сети»	80	129	0,29	0,36	1	1,6	1
«Ростелеком»	100	86	0,36	0,24	0,7	0,86	0,84
«Сибирские сети»	58	84	0,22	0,23	0,6	1,4	0,77
«Эртелеком»	36	64	0,13	0,17	0,4	1,8	0,63
Итого	274	363	1	1			

Результаты по матрице БКГ представлены на рисунке 11.

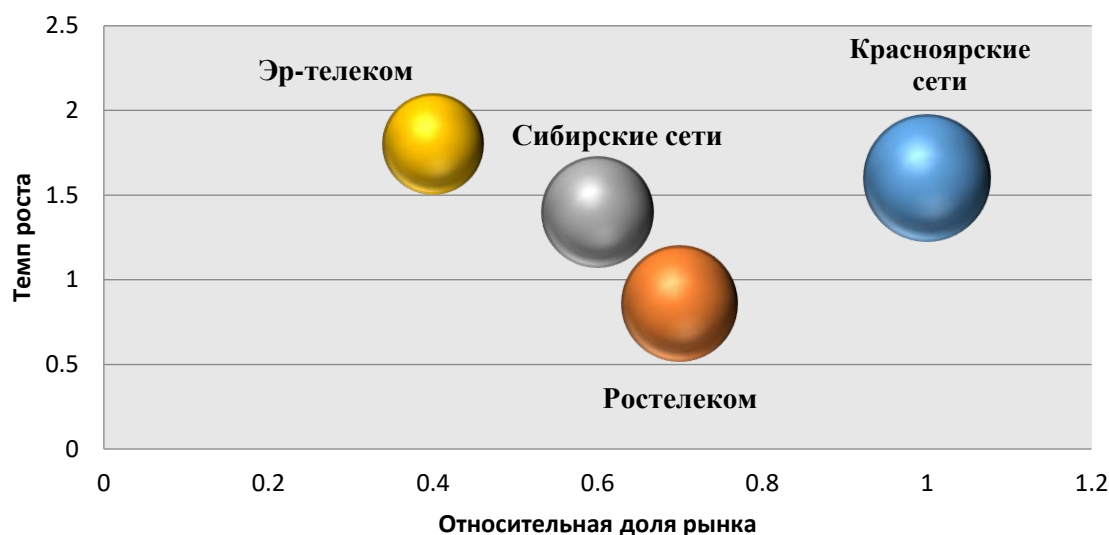


Рисунок 11 – Результаты по матрице БКГ

«Красноярские сети» – занимает лидирующее положение на рынке в относительно развитой отрасли, что говорит о ней как о «звезде», необходима наступательная стратегия в данной отрасли. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать, привлекая инвестиции и абонентов. Когда темп роста рынка замедляется, «звезды» становятся «дойными коровами».

Провайдеры «Ростелеком» и «Сибирские сети» занимают практически одинаковую долю рынка, их можно отнести к знаку «Дойные коровы». «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Приносят высокий доход, который компания может использовать для финансирования других стратегических бизнес-единиц.

Компания «Эр-телеком» относится к знаку «Проблемные дети» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств, для поддержания роста. Применительно к этой группе необходимо решить: увеличить долю рынка или прекратить их финансирование.

Построение матрицы БКГ весьма наглядно демонстрирует текущее состояние продуктового портфеля предприятия и даёт основу для принятия новых решений в области стратегического управления.

Важным аспектом деятельности является внутренняя среда деятельности организации, взаимоотношения между руководством, средним звеном и исполнителями. Анализ внутренней системы коммуникаций в Красноярском филиале ООО «Сибирские сети» можно провести по методике SNW-анализа (таблица 20).

Таблица 20 – SNW-анализ Красноярского филиала ООО «Сибирские сети»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции			Комментарий
		S	N	W	
1	2	3	4	5	6
1	Управление				
1.1	Скорость принятия важных решений	X			Решения принимаются быстро на уровне руководства
1.2	Обоснованность принятия важных решений			X	Решения, как правило, принимаются без достаточной мотивировки и обоснования
1.3	Реальное делегирование полномочий		X		Полномочия иногда передаются руководителям среднего звена, однако, фактически, зачастую руководитель сам следит за их исполнением
1.4	Возможность делегирования полномочий			X	Руководитель имеет достаточно сильную власть и фактически не может положиться на подчиненных в ряде вопросов
1.5	Контроль над выполнением решений		X		Контроль за исполнением решений возлагается на руководителей среднего звена, однако, зачастую руководитель сам контролирует исполнение решений
1.6	Система поощрений и наказаний	X			Установлена положением о внутреннем трудовом распорядке и неукоснительно соблюдается
1.7	Проходимость информации «вниз»		X		Информация зачастую остается на уровне руководителей среднего звена
1.8	Проходимость информации «вверх»	X			Информация от руководителей среднего звена быстро доносится до руководителя
1.9	Последовательность действий, направленных на достижение целей		X		Действия, направленные на достижение цели, бывают носят непоследовательный характер
1.10	Координация деятельности смежных структур			X	Руководитель сам пытается контролировать все процессы, слабо делегирует полномочия, в связи с чем возникает слабая координация смежных структур
1.11	Способность к лидерству высшего руководителя	X			Очень высокие лидерские качества
2	Финансы				
2.1	Объем собственных финансовых ресурсов			X	В настоящее время объем финансовых ресурсов позволяет удержаться фирме в прежнем положении, но не инвестировать средства
2.2	Возможность привлечения дополнительных средств		X		Предприятие обладает достаточным количеством ликвидных активов, однако, высок уровень кредиторской и дебиторской задолженности
2.3	Стоимость заемного капитала		X		Средняя стоимость процентных ставок по кредиту
2.4	Управление финансами	X			Управление финансами осуществляется руководителем и главным бухгалтером

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6
3	Логистика				
3.1	Управление товарными запасами			X	Система не налажена, управление осуществляется ситуационно
3.2	Издержки на товародвижение и складирование	X			Отсутствие фактических товарных запасов делает не значимым этот фактор
3.3	Обеспеченность складскими помещениями	X			Не нужны
3.4	Оперативность закупки товара	X			Не производится
4	Маркетинг				
4.1	Конкурентоспособность портфеля услуг	X			Широкий и глубокий ассортимент услуг
4.2	Ценовая политика	X			Низкие и гибкие цены
4.3	Методы продвижения и стимулирования			X	Система стимулирования сбыта не налажена, носит эпизодический характер
4.4	Доля рынка		X		Высокая, но пока не доминирующая доля на рынке
4.5	Уровень исследований			X	Исследования рынка не налажены, фактически, не ведутся
5	Персонал				
5.1	Квалификация персонала в общем		X		Средний уровень квалификации персонала
5.2	Квалификация управленческого персонала		X		Средний уровень квалификации персонала
5.3	Квалификация торгового персонала	X			Средний уровень квалификации персонала
5.4	Укомплектованность кадрами			X	Имеется нехватка квалифицированных кадров
5.5	Обучение персонала		X		Обучение персонала проводится, но эпизодически
5.6	Текучесть кадров		X		Средняя текучесть кадров
5.7	Система мотивации			X	Не отработанная система мотивации
5.8	Репутация работодателя		X		Хорошая заработная плата, но сложные условия труда
5.9	Корпоративная культура			X	Не налажена
6	Репутация и имидж компании		X		Хорошая репутация и имидж компании, однако, в этом направлении работа не ведется
7	Отношения с органами власти				
7.1	С органами местного самоуправления		X		Нормальные отношения
7.2	С системой налогового контроля		X		Нормальные отношения

Анализ внутренней среды компании позволяет сделать выводы о том, что сильными сторонами функционирования Красноярского филиала являются: сильное и волевое руководство, быстрое реагирование руководства на изменяющиеся ситуации. Однако, при этом, наблюдается слабое делегирование полномочий, слабый контроль и ответственность исполнителей за принимаемые решения.



Сильной стороной является устоявшееся положение на рынке телекоммуникационных услуг головной организации – компании «Сибирские сети».

Потенциальные внешние угрозы для Красноярского филиала заключаются в следующем:

- появление нового налогового законодательства (более жесткого), например, увеличивающего ставки налогов;
- рост затрат на рекламу (в особенности, на баннерную интернет-рекламу), что может быть вызвано увеличением расценок рекламодателями;
- низкая зависимость от спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса.

Потенциальные внешние возможности для красноярского направления компании «Сибирские сети» следующие:

- совершенствование логистических схем оказания услуг;
- повышение уровня сервиса при сохранении низких тарифов на интернет и телевидение;
- ослабление позиций фирм-конкурентов;
- способность использовать навыки и технологические ноу-хау в оказании телекоммуникационных услуг;
- вертикальная интеграция (вперед или назад);
- благоприятное изменение курсов валют;
- рост рынка интернет-услуг;
- возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке.

Итак, анализ конкурентных преимуществ красноярского направления компании «Сибирские сети» показывает, что преимуществами филиала в настоящее время являются: широкий охват сети по сибирскому региону; устойчивое положение основной организации на рынке телекоммуникационных услуг; наличие широкой сетки дополнительных

бонусов, активное участие в соцсетях. Недостатками, понижающими конкурентные характеристики компании, являются: недавний выход на рынок и малая известность в Красноярском крае; наличие адаптированных региональных операторов; отсутствие телефонии в предложении услуг.

### 3 Разработка проекта по развитию потенциала для повышения конкурентоспособности компании ООО «Сибирские сети»

#### 3.1 Мероприятия по эффективному использованию потенциала компании для повышения конкурентоспособности компании ООО «Сибирские сети»

Предложения по улучшению стратегического положения компании разработаем при помощи матрицы SWOT-анализа, что предполагает на основе анализа ситуации составление списка сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей.

Матрица SWOT-анализа Красноярского филиала ООО «Сибирские сети» представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Матрица SWOT-анализа Красноярского филиала ООО «Сибирские сети»

	<p>Сильные стороны (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сетевая форма бизнеса как система реализации продукта</li> <li>2. Высокий уровень корпоративных стандартов как конкурентоспособность</li> <li>3. Репутация на рынке телекоммуникационных услуг</li> <li>4. Уровень оказания услуг</li> <li>5. Качество материальной базы</li> <li>6. Финансы как общее финансовое положение</li> <li>8. Опыт работы в сфере телекоммуникационных услуг</li> </ol>	<p>Слабые стороны (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инновации в технологиях оказания услуг ШПИ</li> <li>2. Рекламная деятельность</li> <li>3. Способность к лидерству персонала</li> <li>4. Высокий уровень постоянных затрат</li> <li>5. Административные барьеры в деятельности</li> </ol>
<p>Возможности (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение сети за счет географической экспансии</li> <li>2. Продолжение повышения стандартов обслуживания</li> <li>3. Реклама и средства стимулирования продаж</li> </ol>	<p>Поле сила и возможности (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение квалификации персонала и развитие технологий позволит увеличить конкурентоспособность компании путем повышения качества предоставляемых интернет-услуг</li> <li>2. Увеличение спроса на услугу и использование мотивирования</li> </ol>	<p>Поле слабость и возможности (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение спроса на интернет-услуги приведет к увеличению прибыли, что, в свою очередь, приведет к увеличению рентабельности</li> <li>2. Использование достижений новых технологий в деятельности позволит</li> </ol>

Продолжение таблицы 21

	персонала увеличит объем продаж услуг 3. Увеличение доходов населения приводит к увеличению доли рынка компании за счет роста объемов продаж	компания более грамотно организовать систему стратегического планирования 3. При увеличении доходов клиентов компании необходимо будет искать способы привлечения абонентов, соответственно, необходимо организовать систему сбыта.
Угрозы (Т) 1. Высокая конкуренция 2. Растущие требования клиентов 3. Постоянные новинки в технологиях оказания услуг 4. Работа по снижению затрат без понижения качества услуг, ориентация на результат	Поле сила и угрозы (ST) Повышение квалификации персонала для создания успешной работы со средствами связи Использование стимулов для мотивирования выполнения работы, чтобы повысить внимательность и ответственность работников Высокая доля рынка позволяет получать большую величину прибыли. Часть прибыли потратить на приобретение новых технологий, необходимых на рынке сотовой связи	Поле слабость и угрозы (WT) 1. Повышение конкурентоспособности персонала компании для предупреждения и предотвращения действия новых способов преодоления новых видов информационного обеспечения 2. Повышение конкурентоспособности персонала для предотвращения действия новых видов информационного обеспечения позволит увеличить уровень прибыли компании на том же уровне 3. Увеличение доли рынка на 5-7% позволит организовать систему сбыта и сформировать систему стратегического планирования

На основе матрицы SWOT-анализа Красноярского филиала ООО «Сибирские сети» произведем выбор стратегических альтернатив (таблица 22).

Итак, стратегическими направлениями компании «Сибирские сети» на рынке интернет-услуг Красноярского края будут являться следующие:

– повышение качества оказываемых интернет-услуг (обеспечение бесперебойного интернет-трафика, работы кол-центра, сервисного вызова мастеров);

– расширение позиционирования компании на рынке за счет массовой рекламы преимуществ «Сибирских сетей»;

– повышение квалификации работников красноярского филиала «Сибирских сетей» в целях повышения конкурентных позиций по персоналу;

– продолжение экспансии «Сибирских сетей» в отдаленные районы «Красноярского края».

Таблица 22 – Выбор стратегии Красноярского филиала ООО «Сибирские сети»

Стратегические альтернативы	Достижимые результаты при реализации стратегической альтернативы	Сложности и риски реализации стратегической альтернативы	Отнесение стратегической альтернативы в перечень	
			Для реализации (знак +)	Потенциально возможные (знак -)
1	2	3	4	5
<b>Стратегии SO</b> 1. Повышение квалификации персонала и развитие технологий позволит увеличить конкурентоспособность компании путем повышения качества предоставляемых интернет-услуг 2. Увеличение спроса на услугу и использование мотивирования персонала увеличит объем продаж услуг 3. Увеличение доходов населения приводит к увеличению доли рынка компании за счет роста объемов продаж	1. Повышение качества услуг за счет обучения персонала и проведения периодических проверок  2. Увеличение объема продаж за счет привлечения абонентов  3. Увеличение доли рынка за счет привлечения новых абонентов	Организация и проведение проверок  Формирование способов продвижения услуги  Формирование способов продвижения услуги	+  +  +	

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5
<p><b>Стратегии ST</b>  Повышение квалификации персонала для создания успешной работы со средствами связи  Использование стимулов для мотивирования выполнения работы, чтобы повысить внимательность и ответственность работников  Высокая доля рынка позволяет получать большую величину прибыли. Часть прибыли потратить на приобретение новых технологий, необходимых на рынке сотовой связи</p>	<p>1. Создание системы защиты от ошибок и жалоб за счет проведения обучения персонала  2. Повышение квалификации персонала и качества его работы за счет методов стимулирования  3. Приобретение новых видов технологий за счет увеличения прибыли компании</p>	<p>Сложность процесса обучения персонала  Создание системы стимулирования персонала  Формирование осведомленности в области новых технологий</p>		<p>- - -</p>
<p><b>Стратегии WO</b>  Повышение спроса на интернет-услуги приведет к увеличению прибыли, что, в свою очередь, приведет к увеличению рентабельности  2. Использование достижений новых технологий в деятельности позволит компании более грамотно организовать систему стратегического планирования  3. При увеличении доходов клиентов компании необходимо будет искать способы привлечения абонентов, соответственно, необходимо организовать систему сбыта.</p>	<p>1. Увеличение рентабельности предприятия за счет привлечения абонентов  2. Организованная система стратегического планирования за счет современных технологий  3. Организованная система сбыта для более системного привлечения абонентов за счет увеличения доходов клиентов</p>	<p>Формирование способов продвижения услуги  Обучение персонала работе с новыми технологиями  Отработка и введение новой системы привлечения абонентов</p>		<p>- - -</p>

## Окончание таблицы 22

1	2	3	4	5
<b>Стратегии WT</b>				
1. Повышение конкурентоспособности и персонала компании для предупреждения и предотвращения действия новых способов преодоления новых видов информационного обеспечения	1. Создание системы предотвращения действия информационного обеспечения за счет повышения конкурентоспособности персонала	Процесс обучения персонала и формирование системы мотивирования персонала		-
2. Повышение конкурентоспособности и персонала для предупреждения действия новых видов информационного обеспечения позволит увеличить уровень прибыли компании на том же уровне	2. Увеличение уровня прибыли за счет повышения конкурентоспособности персонала	Процесс обучения персонала и формирование системы мотивирования персонала		-
3. Увеличение доли рынка на 5-7% позволит организовать систему сбыта и сформировать систему стратегического планирования	3. Формирование системы сбыта и стратегического планирования за счет увеличения доли рынка	Формирование способов продвижения услуг связи и увеличения доли рынка		-

### 3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

В данном разделе необходимо разработать программу мероприятий для продвижения ООО «Сибирские сети» на рынке телекоммуникационных услуг ШПИ в Красноярском крае.

Цель программы продвижения компании (таблица 23):

- увеличение существующей клиентской базы;
- увеличение прибыли;
- повышение качества связи и обслуживания;
- создание новых видов услуг для всех сегментов рынка (абонентов).

Таблица 23 – Программа продвижения компании

Цель	Мероприятия	Комментарии	Стоимость, млн. руб.	Доход, млн. руб.
<b>Кадры</b>				
Повысить квалификацию персонала к концу 2018 года	Организация периодических проверок, тренинги и лекции	Мера в большей степени касается операторов. Персонал должен быть оповещен о проведении проверок, но время проверок не известно. Отличительная особенность проверок – их неожиданность.	2,5	12,0
Увеличить объем продаж к концу 2018 году	Привлечение новых клиентов	Увеличение клиентской базы путем предоставления дешевых и выгодных услуг интернета и проведением промоакций	1,5	30,0
<b>Внутренние процессы</b>				
Повышение репутации компании к началу 2019 года	Интервью с директорами, топ-менеджерами на телеканалах в различных программах, а также в газетах, журналах и т.д.	Проведение интервью с руководителями компании. Он выскажет свое мнение в отношении качества связи и большого выбора услуг связи.	0,5	1,0
Улучшение сервиса и качества услуг к концу 2018 года	Получение ответной реакции от клиентов компании	Опрос абонентов компании по телефону либо через Интернет. Компания просит ответить на несколько вопросов по качеству обслуживания и внести предложения по работе компании и обслуживанию клиентов.	1,0	2,0
<b>Клиенты</b>				
Повышение имиджа компании к апрелю 2019 года	Размещение рекламных баннеров	Размещение баннеров с различными поздравлениями	4,5	6,5
Напоминание о компании к апрелю 2019 года	Размещение короткометражного ролика о компании	Размещение напоминающей рекламы в различные времена года (тарифы)	4,5	6,0

В ходе разработки производственной программы красноярского филиала ООО «Сибирские сети» было отмечено следующее: к концу 2018 г. увеличить



объемы продаж на 6-8%, что приведет к увеличению прибыли на 33,6 млн руб., а также повысить квалификацию персонала методом организации всевозможных проверок, тренингов и лекций.

Сделать акцент на имидж репутацию компании, путем проведения рекламы, интервью в журналы, газеты и на телевидении. Немало важным является и привлечение клиентов путем предоставления скидок, бонусов, и высокого качества услуг – все эти мероприятия необходимо проводить ежегодно, но некоторые требует и не один год.

Проанализировав, стоимость всех мероприятий по продвижению было выявлено, что стоимость стратегии продвижения ООО «Сибирские сети» на красноярском рынке составила 14,5 млн. руб., а доход от них равен 57,5 млн. руб.

По сути, компания, перекупив активы уже работающего интернет-провайдера, уже сформировала свою постоянную клиентскую базу. Однако для увеличения объемов спроса необходимо привлечь большое количество новых клиентов. Поэтому важной частью программы продвижения является напоминание компании о себе, формирование имиджа и стимулирование абонентов.

Прогнозная оценка эффективности стратегии содержит обоснование затрат на мероприятия стратегии, проводится экономическая эффективность затрат на предлагаемые мероприятия в сравнении с приносимым эффектом. Основным критерием, показывающим эффективность стратегии, является цель разрабатываемой стратегии.

Стратегические цели обозначают действия, которые компании необходимо выполнить для достижения миссии компании, на что направлена стратегия.

Кадры являются фундаментом компании. Среди основных целей этой области можно выделить следующие: повышение квалификации персонала и проверка эффективности его работы.

Достижение целей кадровой политики является базовым для

происходящих в компании внутренних процессов. Это своеобразные предпосылки для достижения целей внутренней политики компании: повышение качества услуг связи и организация системы сбыта.

Соответственно, цели клиентской политики компании опираются на достижение перечисленных выше. Это: привлечение новых абонентов, улучшение клиентского сервиса и существующей клиентской базы. Все это позволяет достичь финансовых целей: увеличение объема продаж, рентабельности и прибыли [38, с. 65].

На рисунке 12 представлена стратегическая карта исследуемой компании. Каждый узел в сети представляет собой стратегическую цель. На схеме изображены причинно-следственные связи, которые приводят к реализации вышестоящих стратегических целей или, по крайней мере, способствуют ей.



Рисунок 12 – Стратегическая карта красноярского филиала ООО «Сибирские сети»

Каждая стратегическая цель должна быть ограничена параметрами ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов и мероприятий.

В таблице 24 представлена система показателей оценки реализации стратегии компании - цели, которые компания поставила перед собой в различных сферах, а также показатели, с помощью которых компания сможет отследить степень достижения поставленной цели. Чем ближе будут фактические числовые показатели к целевым, тем реалистичней будет достижение целей.

Таблица 24 – Система показателей красноярского филиала ООО «Сибирские сети»

<b>Видение:</b> компания будет оператором интернет-услуг № 1 в Красноярском крае			
<b>Миссия:</b> объединение России, разрушая барьеры для общения и развивая коммуникации.			
Стратегические цели	Показатель	Целевые КПЭ	Фактические КПЭ
<b>Финансы</b>			
Увеличить объем продаж	Доход, млн. руб.	215,5	210,5
Увеличить рентабельность	Доля затрат в общем объеме прибыли, %	35	31
Увеличить прибыль	Прибыль от самых доходных клиентов, %	45	41,5
	Доля текущих расходов в объеме продаж, %	20	19
<b>Клиенты</b>			
Привлечение новых клиентов	Выручка от вновь привлеченных клиентов, млн. руб.	70	65
	Расходы на рекламу, млн. руб.	10	9
Улучшение клиентского сервиса	Доля постоянных клиентов, %	60	52
Увеличение клиентской базы	Доля новых клиентов в общем количестве, %	36	34
<b>Внутренние процессы</b>			
Повышение качества услуг связи	Количество жалоб и предложений по улучшению работы	50	40
Организация системы сбыта	Скорость заключения договора на оказание услуг, дни	1	0,25
<b>Кадры</b>			
Повышение квалификации	Затраты на обучение работников, млн. руб.	5	2,5
	Показатель удовлетворенности сотрудников, %	80	79
Проверка эффективности работы	Количество проверок работы персонала	48	45

Исходя из таблицы, можно сделать вывод о том, что цели будут реально достигнуты, так как фактические показатели близки по своим значениям к целевым.

Управленческие мероприятия по контролю за реализацией стратегии включают структурную декомпозицию мероприятий по реализации стратегии и построение системы показателей для контроля за ходом реализации стратегии (таблица 25).

Таблица 25 – Структурная декомпозиция мероприятий по реализации стратегии

мероприятия	Период (месяцы)												Длительность	ресурсы	Исполнитель	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
<b>Кадры</b>																
Организация периодических проверок														Каждые 2 месяца в течение всего года	Кадры	Гл. менеджеры
Проведение конкурса на лучшего оператора														3 месяца в 1 полугодии и 3 месяца во 2-м	Финансы	Начальник отдела маркетинга
<b>Внутренние процессы</b>																
Интервью с директорами, топ-менеджерами на ТВ, в газетах, журналах														Разовое мероприятие на 1 месяц	Телевидение	Маркетолог
Получение ответной реакции от клиентов														Ежеквартально	Кадры	Маркетолог
<b>Клиенты</b>																
Размещение рекламных баннеров														3 раза в год	Финансы	Маркетолог
Размещение короткометражного ролика о компании														Разовое мероприятие на 1 месяц	Финансы	Маркетолог
Предоставление скидок, бонусов постоянным клиентам														В начале февраля по итогам прошлого года	Финансы	Маркетолог

Структурная декомпозиция мероприятий программы – полный перечень мероприятий по реализации стратегии до степени детализации, необходимой для эффективного планирования и контроля. Каждый нижестоящий уровень

структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня. Разбиение производится до тех пор, пока возможна реалистичная оценка сроков, стоимости, рисков; элемент не может быть разбит дальше логически.

Название мероприятия отражает технологию получения результата и дает представление о границах этапа.

В таблице 28 четко представлен график реализации стратегических мероприятий по продвижению компании и его услуг на рынке услуг сотовой связи. С помощью графика можно легко осуществлять контроль за сроками реализации мероприятий. Также он является неотъемлемой частью стратегического планирования.

Преимуществом разработанного графика является также и то, что четко обозначены ответственные за реализацию мероприятий.

Таким образом, руководство ООО «Сибирские сети» может отследить этапы реализации стратегии продвижения компании и получить от ответственных лиц отчеты о результатах проделанной работы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, рынок телекоммуникационных услуг является одним из наиболее активно развивающихся сегментов российской экономики. Для этого рынка характерным является наличие постоянного спроса, стабильное обновление технологий обслуживания, а также определенная стадия насыщения, что предполагает активизацию работы по улучшению качества и сервиса в области оказания услуг. Наиболее востребованными услугами в области телекоммуникации являются сотовая связь, а также интернет, который вытесняет даже привычную мобильную связь, поскольку позволяет общаться вне использования привычных сотовых технологий, что существенно удешевляет общение между клиентами.

Тенденциями рынка телекоммуникаций в 2018 г. становится дальнейшая оптимизация тарифов, улучшение качества оказания услуг, а также предоставление дополнительного сервиса. Компании проводят стратегию географической экспансии на рынке путем поглощений и слияний, что приводит к образованию олигополии на данном сегменте рынка.

Проведенный анализ стратегического положения Красноярского филиала компании «Сибирские сети» на рынке телекоммуникационных услуг позволяет сделать следующие выводы.

«Сибирские сети» – региональная телекоммуникационная компания. Предоставляет услуги высокоскоростного интернета и телевидения, а также телефонии и видеонаблюдения для частных лиц, корпоративных пользователей и государственных учреждений. На сегодняшний день компания присутствует в 33 городах СФО, клиентская база «Сибирских сетей» насчитывает порядка 350 тыс. абонентов. По количеству абонентов компания входит в тройку лидеров интернет-провайдеров Сибири.

Компания «Сибирские сети» занимает доминирующее положение на рынке телекоммуникационных услуг, что позволяет ей успешно инвестировать собственное развитие, в том числе, посредством приобретения активов

региональных провайдеров и продвигаться дальше в Сибирский регион. На рынке Красноярского края сильными конкурентами в настоящее время являются федеральный оператор Ростелеком и местный оператор Красноярские сети. Если компания Ростелеком имеет несомненное преимущество в длительности деятельности на рынке и уже построенной организационно-коммерческой и технической сети, то компания «Красноярские сети» имеет несомненные преимущества в ориентации именно на местный рынок, в том числе, в дешевизне предлагаемых услуг (компания является лидером по этому критерию).

Говоря о внешней среде хозяйствования нельзя не упомянуть широкие перспективы отрасли, темпы развития которой в настоящее время являются одними из самых высоких в целом по отраслям экономики России. Поэтому в таких условиях основным является правильное предложение конкурентного продукта, который будет востребован на рынке растущего спроса. В связи с этим актуальным является анализ внутренней среды деятельности компании для выработки конкурентной стратегии ее развития.

Анализ конкурентных преимуществ красноярского направления компании «Сибирские сети» показывает, что преимуществами филиала в настоящее время являются: широкий охват сети по сибирскому региону; устойчивое положение основной организации на рынке телекоммуникационных услуг; наличие широкой сетки дополнительных бонусов, активное участие в соцсетях. Недостатками, понижающими конкурентные характеристики компании, являются: недавний выход на рынок и малая известность в Красноярском крае; наличие адаптированных региональных операторов; отсутствие телефонии в предложении услуг.

Стратегическими направлениями компании «Сибирские сети» на рынке интернет-услуг Красноярского края будут являться следующие:

- повышение качества оказываемых интернет-услуг (обеспечение бесперебойного интернет-трафика, работы кол-центра, сервисного вызова мастеров);

- расширение позиционирования компании на рынке за счет массовой рекламы преимуществ «Сибирских сетей»;
- повышение квалификации работников красноярского филиала «Сибирских сетей» в целях повышения конкурентных позиций по персоналу;
- продолжение экспансии «Сибирских сетей» в отдаленные районы «Красноярского края».



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агапонова, П. О., Деловая репутация и инновационные технологии как инструменты конкурентоспособности предприятий сферы услуг / П. О. Агапонова, Н. Н. Гнедых // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - 2018. - № 7 (7). - С. 3-6.
2. Алферова, Н. Н. Концепция конкурентных преимуществ в контексте конкурентоспособности предприятия / Н. Н. Алферова // Бюллетень Оренбургского научного центра УрО РАН. – 2015. – № 2. – С. 45-52.
3. Анализ российского рынка Интернет-провайдеров: итоги 2017 г., прогноз до 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10086/>.
4. Артемьев, Н. В. Проблемы и перспективы развития рынка информационных технологий в России / Н. В. Артемьев // Развитие и актуальные вопросы современной науки. - 2018. - № 1 (8). - С. 43-50.
5. Блануца, В. И. Территориальная структура специализации российских регионов на телекоммуникационных услугах / В. И. Блануца // Региональные исследования. - 2017. - № 1 (55). - С. 16-24.
6. Бороздина, Н. А. Маркетинговое управление спросом на телекоммуникационные услуги / Н. А. Бороздина // Инновационная Евразия. – Москва, 2016. - С. 33-36.
7. Булава, И. В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия / И. В. Булава. – Москва : РИО МАОК, 2015. – 314 с.
8. Ваняшева, А. Е. Оценка качества и конкурентоспособности предоставляемых услуг / А. Е. Ваняшевса, Л. В. Макарова // Аллея науки. - 2018. - Т. 1., № 2 (18). - С. 487-493.
9. Волконогова, А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Волконогова. – Москва : Спарк, 2015. – 521 с.
10. Галездинова, Д. А. Конкурентная стратегия предприятий и использование конкурентных преимуществ / Д. А. Галездинова //

Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 1-2 (32). – С. 20-26.

11. Драгунова, И. В. Оценка конкурентоспособности в сфере услуг / И.В. Драгунова // Экономический журнал. – 2014. – № 4. – С. 36-40.

12. Жданова, Е. С. Анализ определений термина конкурентоспособность предприятия / Е. С. Жданова // Вестник науки и образования Северо-Запада России. – 2015. – № 1. – С. 10-15.

13. Завиваев, Н. С. Определение оценки конкурентоспособности в сфере инфокоммуникационных услуг / Н. С. Завиваева // Вестник НГИЭИ. – 2013. – № 5. – С. 41-47.

14. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – Москва : Академия, 2014. – 447 с.

15. Захаров, А. Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия. Мировой опыт / А. Н. Захаров // Внешнеэкономический бюллетень. – 2014. – № 4. – С. 11-20.

16. Ильина, И. Е. Конкурентоспособность услуги как элемент инновационного развития / И. Е. Ильина // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 5. – С. 299-304.

17. Интернет-провайдер в роли агрегатора сервисов. Обзор рынка фиксированного ШПД за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.sputnik.ru/internet/5ffe7f9f71c23dce12aaf4b06879eb94550489ba>.

18. Итоги развития отрасли связи в 2017 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.protarif.info/news/new?id=2988>.

19. Калиниченко, О. А. Особенности продвижения на рынке телекоммуникационных услуг / О. А. Калиниченко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2014. - № 7. - С. 86-88.

20. Клепцова, К. Э. Методы оценки и анализа конкурентоспособности предприятия / К. Э. Клепцова, Л. А. Шевелева // Государство и рынок в условиях глобализации мирового экономического пространства : сборник

статей по итогам Международной научно-практической конференции. – Москва, 2018. - С. 122-124.

21. Комлева, Н. С. Исследование процесса формирования удовлетворенности потребителей телекоммуникационными услугами / Н. С. Комлева // Контентус. - 2016. - № 3 (44). - С. 52-60.

22. Кондрашкина, И. И. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятий торговли / И. И. Кондрашкина, Т. И. Чиранова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2015. – № 3. – С. 109-112.

23. Кононенко, Т. П. Формирование комплекса стратегий конкуренции предприятий сферы услуг / Т. П. Кононенко, Н. В. Полстяная, В. И. Федак // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2018. - № 2-2 (34). - С. 93-99.

24. Лифиц, И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности услуг в сфере перевозок и услуг / И. М. Лифиц. – Москва : Юрайт-Издат, 2015. – 335 с.

25. Локтева, Е. Ю. Актуальность повышения конкурентоспособности компании на рынке телекоммуникационных услуг / Е. Ю. Локтева // Государство и бизнес. Современные проблемы экономики материалы VIII Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. – Москва, 2016. - С. 50-53.

26. Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – Москва : Омега-Л, 2016. – 328 с.

27. Маркина, Т. В. Стратегическое управление фирмой в условиях конкуренции / Т. В. Маркина. – Москва : МЭЛИ, 2016. – 487 с.

28. Мартынов, В. П. Индустрия телекоммуникационных услуг / В. П. Мартынов // Технологии и средства связи. - 2017. - № 1.- С. 43.

29. Мовсаров, Р. Д. Конкурентоспособность предприятия / Р. Д. Мовсаров, Х. В. Джабраилов // Наука и образование сегодня. - 2018. - № 1 (24). - С. 21-22.

30. Мустафин, Ш. Р. Интегрированная система предоставления потребительских услуг телекоммуникационных компаний / Ш. Р. Мустафин, Е. С. Барышникова, Д. А. Васильев, Д. В. Михайлов // Современный научный вестник. - 2016. - Т. 4, № 2. - С. 84-87.

31. Нагапетьянц, Р. Н. Развитие маркетинга в сфере услуг / Р. Н. Нагапетьянц // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. – № 1. – Т. 8. – С. 120-125.

32. Надеждина, Г. В. Оценка конкурентоспособности в сфере услуг / Г. В. Надеждина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2014. – № 4. – С. 64-68.

33. Нанушян, Ш. С. Место и роль телекоммуникационных компаний РФ в мировой экономике / Ш. С. Нанушян // Вестник университета. – 2015. – № 12. – С. 105-110.

34. Никифоров, В. С. Совершенствование организационно-экономического механизма универсального обслуживания потребителей телекоммуникационными услугами в Российской Федерации. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / В. С. Никифоров. – Москва : Московский технический университет связи и информатики, 2016. – 145 с.

35. Оковкина, О. Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / О. Н. Оковкина, А. М. Чупайда // Экономический журнал. – 2015. – № 2. – С. 37-41.

36. Осипов, А. М. К вопросу о повышении качества телекоммуникационных услуг / А. М. Осипов // Инновационное развитие территорий : материалы IV Международной научно-практической конференции. – Москва, 2016. - С. 88-91.

37. Основные показатели рынка фиксированного ШПД в России. Прогноз развития до 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/osnovnye-pokazateli-rynka-fiksirovannogo-shpd-v-rossii-prognoz-razvitiya-do-2025-goda-20170228022714](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/osnovnye-pokazateli-rynka-fiksirovannogo-shpd-v-rossii-prognoz-razvitiya-do-2025-goda-20170228022714).

38. Панкрухин, А. П. Стратегический маркетинг / А. П. Панкрухин. – Молсква : Омега-Л, 2015. – 311 с.

39. Поляничкин, Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2014. – № 5. – С. 191.

40. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.

41. Проскура, Д. В. Анализ телекоммуникационных услуг в контексте основных характеристик услуги / Д. В. Проскура, Н. В. Проскура // Экономические науки. - 2014. - № 121. - С. 75-79.

42. Раковский, Н. А. Совершенствование маркетинговой деятельности с целью повышения конкурентоспособности предприятия / Н. А. Раковский, Е. А. Бритикова // Современные исследования : материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. под общей редакцией А. И. Вострецова. - Нефтекамск, 2018. - С. 473-476.

43. Российский рынок ШПД. Итоги 2017 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cableman.ru/node/35311>.

44. Российский телеком следует за новыми трендами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cnews.ru/reviews/telekom\\_2017/articles/otechestvennyj\\_telekom\\_vyshel\\_iz\\_zony\\_komforta](http://www.cnews.ru/reviews/telekom_2017/articles/otechestvennyj_telekom_vyshel_iz_zony_komforta).

45. Селяев, Е. В. Формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности на предприятиях сферы услуг / Е. В. Селяев // Инженерный вестник Дона. – 2015. – № 4. – С. 74-79.

46. Слюсарев, Г. В. Основы построения систем управления телекоммуникационными сетями и услугами / Г. В. Слюсарев, В. П. Мочалов, С. В. Яковлев. – Москва : Издательская фирма «Физико-математическая литература», 2015. - 264 с.

47. Солиева, Б. Т. Эффективность и качество управления телекоммуникационными услугами / Б. Т. Солиева, Д. Т. Мухамедиева // Математическое и информационное моделирование сборник научных трудов. - Тюмень, 2017. - С. 201-210.

48. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под ред. Г. Б. Клейнера. – Москва : КОНСЭКО, 2015. – 621 с.

49. Телегин, М. С. Инвестиционная стратегия экономического роста предприятия в сфере телекоммуникационных услуг / М. С. Телегин // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. - 2017. - № 41. - С. 169-175.

50. Телегин, М. С. Стратегическое управление предприятием в сфере телекоммуникационных услуг / М. С. Телегин // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. - 2016. - № 27. - С. 73-78.

51. Телеком-2017: тренды и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bc.rbc.ru/2017/telecom/>.

52. Телекоммуникационный рынок в России в 2017 году составил 1,6 трлн рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3511630>.

53. Тельнова, Н. Н. Методы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур / Н. Н. Тельнова, А. Р. Байчерова, С. С. Вайцеховская, Ю. В. Орел // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2018. - Т. 2, № 1. - С. 68-75.

54. Трунова, В. А. Особенности маркетинга на рынке телекоммуникационных услуг / В. А. Трунова // XIX международная телекоммуникационная конференция молодых ученых и студентов «Молодежь и наука». Тезисы докладов. – Москва, 2015. - С. 207-208.

55. Тузовская, С. А. Особенности развития рынка телекоммуникационных услуг / С. А. Тузовская, М. М. Шабалин // Современный менеджмент организации: опыт, проблемы и перспективы. Материалы научно-практической

конференции студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей. – Москва, 2015. - С. 137-140.

56. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2016. – 504 с.

57. Фефилов, И. И. Методика оценки качества и безопасности телекоммуникационных услуг / И. И. Фефилов, П. Л. Савинский, Г. А. Кащенко // Информация и безопасность. - 2014. - Т. 12. - № 2. - С. 273-276.

58. Флит, А. Л. Особенности оценки конкурентоспособности предприятия в сфере услуг / А. Л. Флит // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 5. – С. 82-86.

59. Фурс, И. Н. Конкурентоспособность услуг / И. Н. Фурс. – Минск : УП «ИВЦ Минфина», 2014. – 346 с.

60. Хруцкий, В. Е. Стратегический менеджмент / В. Е. Хруцкий. – Москва : Экон-Информ, 2014. – 567 с.

61. Шагина, Е. А. Особенности методов удержания клиентов на рынке телекоммуникационных услуг / Е. А. Шагина, А. А. Рыбникова // Актуальные вопросы современного маркетинга сборник научных трудов. - Иркутск, 2015. - С. 152-158.

62. Шакирова, А. А. Статистический анализ экономических показателей рынка телекоммуникационных услуг в РФ / А. А. Шакирова // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. - 2016. - № 5-1 (81). - С. 265-267.

63. Шакирова, А. А. Статистический подход к прогнозированию динамики рынка телекоммуникационных услуг / А. А. Шакирова, Г. А. Гареева, Д. Р. Григорьева // Научно-технический вестник Поволжья. - 2016. - № 2. - С. 172-174.

64. Якунина, М. Г. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг / М. Г. Якунина, Ю. О. Теренина // Роль науки в развитии социума: теоретические и практические аспекты : сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции. – Москва, 2018. - С. 305-308.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Сибирские сети» за 2013-2014 гг.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2013 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	10	14
Основные средства	1150	736 599	308 944
Финансовые вложения	1170	16	6
Отложенные налоговые активы	1180	783	376
Прочие внеоборотные активы	1190	80 893	184 519
Итого по разделу I	1100	818 300	493 859
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	317 665	509 776
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 789	11 017
Дебиторская задолженность	1230	41 725	38 716
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	17 211	11 367
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 519	5 153
Прочие оборотные активы	1260	5 444	9 982
Итого по разделу II	1200	389 352	586 012
<b>БАЛАНС</b>	1600	1 207 652	1 079 871
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	347 774	346 070
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0)	(-209)
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	148 087	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-26 906	-27 999
Итого по разделу III	1300	468 954	317 862
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	346 122	351 806
Отложенные налоговые обязательства	1420	324	244
Итого по разделу IV	1400	346 446	352 050
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	4 856	7 367
Кредиторская задолженность	1520	374 155	398 117
Доходы будущих периодов	1530	29	29
Оценочные обязательства	1540	13 211	4 446
Итого по разделу V	1500	392 252	409 959
<b>БАЛАНС</b>	1700	1 207 652	1 079 871



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ООО «Сибирские сети» за 2015-2016 гг.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	1	5
Основные средства	1150	774 404	840 275
Финансовые вложения	1170	6	6
Отложенные налоговые активы	1180	5 671	3 142
Прочие внеоборотные активы	1190	72 426	59 866
Итого по разделу I	1100	852 508	903 295
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	356 730	326 632
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5	125
Дебиторская задолженность	1230	130 356	45 649
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	18 630	20 049
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	74 347	17 797
Прочие оборотные активы	1260	7 649	3 723
Итого по разделу II	1200	587 718	413 975
<b>БАЛАНС</b>	1600	1 440 225	1 317 270
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	347 774	347 774
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	148 087	148 087
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-50 915	-22 760
Итого по разделу III	1300	444 946	473 100
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	554 950	341 900
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 230	166
Итого по разделу IV	1400	556 180	342 066
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Кредиторская задолженность	1520	431 906	492 418
Доходы будущих периодов	1530	29	29
Оценочные обязательства	1540	7 164	9 656
Итого по разделу V	1500	439 099	502 103
<b>БАЛАНС</b>	1700	1 440 225	1 317 270

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах ООО «Сибирские сети» за 2013-2014 гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2014 год	За 2013 год
Выручка	2110	812 403	684 856
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(447 157)	(379 581)
Валовая прибыль (убыток)	2100	365 246	305 275
Управленческие расходы	2220	(292 378)	(244 883)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	72 868	60 392
Проценты к получению	2320	904	1 047
Проценты к уплате	2330	(53 879)	(45 543)
Прочие доходы	2340	9 169	2 237
Прочие расходы	2350	(21 297)	(10 046)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	7 765	8 087
Текущий налог на прибыль	2410	(9 239)	(7 211)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-5 779	-6 107
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	80	-13
Изменение отложенных налоговых активов	2450	407	179
Прочее	2460	-2 240	23
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	1 093	1 045
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о финансовых результатах ООО «Сибирские сети» за 2015-2016 гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2016 год	За 2015 год
Выручка	2110	792 568	797 457
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(435 525)	(438 654)
Валовая прибыль (убыток)	2100	357 043	358 803
Управленческие расходы	2220	(286 845)	(262 699)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	70 198	96 104
Доходы от участия в других организациях	2310	0	10
Проценты к получению	2320	1 798	1 199
Проценты к уплате	2330	(54 720)	(74 488)
Прочие доходы	2340	40 023	14 064
Прочие расходы	2350	(56 204)	(28 284)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	1 095	8 605
Текущий налог на прибыль	2410	(5 147)	(6 975)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-3 462	-2 894
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	1 064	-158
Изменение отложенных налоговых активов	2450	2 528	2 359
Прочее	2460	503	1
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	-3 091	4 146
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0