

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Формирование конкурентных преимуществ фирмы в сфере телекоммуникаций с учётом опыта зарубежных компаний

УДК 339.137.2:621.39.013

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АЗВ	Мяло К.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Профессор	Ю.А. Никитина	д.ф.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Н.В. Черепанова	к.ф.н		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР 38.03.02

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат)
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЗВ	Мяло Кристина Владимировна

Тема работы:

Формирование конкурентных преимуществ фирмы в сфере телекоммуникаций с учётом опыта зарубежных компаний	
Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2017 2781/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i>	Научная литература, статьи, информация из сети Интернет, внутренняя информация ООО «Мегалинк», результаты проведенных опросов.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i>	1. Проанализировать сущность конкурентного преимущества организации и процесс его формирования; 2. Исследовать специфику формирования конкурентного преимущества фирмы на рынке телекоммуникаций;

	3.Проанализировать формирование конкурентных преимуществ ООО «Мегалинк» в сфере телекоммуникаций с учётом опыта зарубежных компаний; 4.Разработать рекомендации для компании «Мегалинк» с целью повышения конкурентоспособности на рынке телекоммуникаций. Объектом исследования является ООО «Мегалинк»
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
По разделу 3.3 «Экономическая эффективность»	Т.В. Калашникова
По разделу 3.4 «Социальная ответственность»	Н.В. Черепанова

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	10.02.2017
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Ю.А. Никитина	Д.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗВ	К.В. Мяло		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 79 страниц, 6 рисунков, 14 таблиц, 20 источников, 6 приложений.

Ключевые слова: конкурентоспособность, преимущества, успех, телекоммуникация, рынок, глобализация.

Объектом исследования является ООО «Мегалинк».

Предметом исследования является формирование конкурентных преимуществ ООО «Мегалинк» в сфере телекоммуникаций.

Цель работы – исследование формирования конкурентных преимуществ фирмы в сфере телекоммуникаций с учётом опыта зарубежных компаний.

Актуальность работы определяется тем, что формирование устойчивого конкурентного преимущества фирмы в сфере телекоммуникаций способствует укреплению её конкурентоспособности и выходу на качественно новый уровень конкуренции в условиях глобализации бизнеса.

В результате исследования были разработаны рекомендации для компании «Мегалинк» с целью повышения конкурентоспособности на рынке телекоммуникаций.

Практическая значимость результатов ВКР заключается в том, что для многих компаний, которые заметили уменьшение доходов своей организации, необходимо разработать конкурентные преимущества. Существуют небольшие компании, которые не заботятся о своих клиента, не проводят никаких мероприятий для того чтобы повысить лояльность клиентов и репутацию компании, как следствие данные компании теряют своих клиентов. В работе приведены рекомендации для компаний и доказана эффективность.

Результаты работы были рассмотрены Директором компании «Мегалинк» и будут применены в ближайшем будущем.

Область применения: рынок телекоммуникации.

Определения, обозначения и сокращения

В дипломной работе используются следующие термины с соответствующими определениями:

Конкурентное преимущество – факторы, позволяют фирме преодолевать конкуренцию.

Ключевые факторы успеха – это факторы на рынке, на которые организация должна ориентироваться при разработке конкурентных преимуществ.

Сокращения:

Табл. – Таблица;

Прил. – Приложение;

Рис. – Рисунок;

КП – Конкурентное преимущество;

КФУ – Ключевые факторы успеха;

ООО – Общество с ограниченной ответственностью;

ПАО – Публичное акционерное общество;

IPTV – Телевидение по протоколу интернета (англ. Internet Protocol Television);

КСО – Корпоративная социальная ответственность;

СМИ – Средства массовой информации;

TQM – Всеобщее управление качеством (Total Quality Management).

Оглавление

Введение.....	10
Глава 1. Сущность конкурентного преимущества и процесс его формирования.....	12
1.1 Сущность конкурентного преимущества	12
1.2 Закономерности процесса формирования конкурентного преимущества фирмы	17
Глава 2. Специфика формирования конкурентного преимущества фирмы на рынке телекоммуникаций.....	25
2.1 Основные характеристики и особенности функционирования рынка телекоммуникаций.....	25
2.2 Формирование конкурентного преимущества фирмы в условиях российского рынка телекоммуникаций.....	30
2.3 Формирование конкурентного преимущества фирмы в условиях зарубежного рынка телекоммуникаций	35
Глава 3. Формирование конкурентных преимуществ ООО «Мегалинк» в сфере телекоммуникаций с учётом опыта зарубежных компаний	40
3.1. Анализ конкурентной среды и ключевых конкурентов ООО "Мегалинк"	40
3.2 Возможности использования зарубежного опыта формирования конкурентных преимуществ в российских условиях.....	43
3.3 Основные направления формирования конкурентного преимущества ООО "Мегалинк" с учётом опыта зарубежных компаний.....	48
3.4 Социальная ответственность ООО «Мегалинк»	57
Заключение	64
Список публикаций студента.....	67

Список использованных источников	68
Приложение А	70
Приложение Б	72
Приложение В.....	73
Приложение Г	75
Приложение Д.....	76
Приложение Е.....	78

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что формирование устойчивого конкурентного преимущества фирмы в сфере телекоммуникаций способствует укреплению её конкурентоспособности и выходу на качественно новый уровень конкуренции в условиях глобализации бизнеса.

Проблема, существующая в организации, которая является объектом данного исследования является недостаточная конкурентоспособность на рынке телекоммуникаций в г. Мегион. Следовательно, повышение конкурентных преимуществ для объекта исследования является актуальным для рынка телевидения в г. Мегион.

Теоретический материал по данной теме представлен научными работами Зарубежных и отечественных авторов в области конкурентоспособности, а именно: М. Портер, О.С. Виханский, Е.Е. Вершигора, Ю.Б. Тарануха и другими.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование формирования конкурентных преимуществ фирмы в сфере телекоммуникаций с учётом опыта зарубежных компаний.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Проанализировать сущность конкурентного преимущества организации и процесс его формирования;
2. Исследовать специфику формирования конкурентного преимущества фирмы на рынке телекоммуникаций;
3. Проанализировать формирование конкурентных преимуществ ООО «Мегалинк» в сфере телекоммуникаций с учётом опыта зарубежных компаний;
4. Разработать рекомендации для компании «Мегалинк» с целью повышения конкурентоспособности на рынке телекоммуникаций.

Объектом исследования является ООО «Мегалинк»

Предмет исследования - формирование конкурентных преимуществ ООО «Мегалинк» в сфере телекоммуникаций.

Данные результаты могут быть использованы при разработке стратегии фирмы на рынке телекоммуникации.

Практическая значимость результатов ВКР заключается в том, что для многих компаний, которые заметили уменьшение доходов своей организации, необходимо разработать конкурентные преимущества. Существуют небольшие компании, которые не заботятся о своих клиента, не проводят никаких мероприятий для того чтобы повысить лояльность клиентов и репутацию компании, как следствие данные компании теряют своих клиентов. В работе приведены рекомендации для компаний и доказана эффективность.

Результаты работы были рассмотрены Директором компании «Мегалинк» и будут применены в ближайшем будущем.

Методами исследования являются:

- математические методы;
- аналитические методы;
- методы опросов и анкетирование;
- метод сравнения;
- методы маркетингового анализа;
- SWOT-анализ;
- конкурентный анализ;
- анализ взвешенной оценки конкурентной силы;
- изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики.

Глава 1. Сущность конкурентного преимущества и процесс его формирования

1.1 Сущность конкурентного преимущества

Конкурентные преимущества организации являются необходимым параметром в ее деятельности, благодаря которому компания становится узнаваемой на рынке, становится устойчивее от воздействия конкурентных сил.

Конкурентное преимущество — факторы, которые используются в конкретной ситуации (на определенном рынке, в определенный срок и пр.) и позволяют фирме преодолевать конкуренцию и тем самым привлекать покупателей. В зависимости от специфики отрасли в которой функционируют организации существуют разные преимущества, достижение которых является главной целью конкурентной стратегии компании.

Конкурентные преимущества должны быть:

- значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов;
- видимыми, т.е. различимыми покупателями;
- значимыми для потребителя, т.е. приносить ему ощущаемую выгоду;
- устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невозпроизводимыми конкурентами;
- уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
- прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль [1].

М. Портер первый человек, обосновавший концепцию конкурентных преимуществ. Концепция «Пяти сил», которые определяют конкуренцию в отрасли, сформировала у компаний понимание, что существуют факторы

внешней среды, которые требуют ответной реакции. Организация создает конкурентные преимущества, которые позволяют добиться успеха в ответ на влияние сил конкуренции.

М. Портер предложил иерархию, в которой по значимости распределил уровни конкурентных преимуществ:

- преимущества низкого ранга (сырье, дешевая рабочая сила, масштабы производства). Данные преимущества не могут придать фирме достаточную конкурентоспособность, так как они находятся в легком доступе для конкурентов и распространены повсеместно.
- преимущества более высокого порядка (репутация фирмы, связь с клиентами, инвестиционная привлекательность фирмы). Важным конкурентным преимуществом могут являться цели и мотивация владельцев, менеджеров и персонала фирмы [10].

Так же существует и региональный аспект приобретения конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества получают компании, которые работают в странах, где навыки и ресурсы накапливаются намного быстрее.

Маркетинговые подразделения, которые действуют успешно играют большую роль при создании конкурентных преимуществ, так же организации, которые обладают большим объёмом информации о конкурентных, рынках и технологиях, получают большие преимущества среди других компаний. Но данные факторы изменчивы и долго конкурентные преимущества не удержаться. Следовательно, конкурентные преимущества наивысшего уровня связаны с основательными изменениями в жизни компании и с факторами, которые носят стратегический характер, которые и определяют позиции в конкурентной борьбе.

К конкурентным преимуществам наивысшего уровня М. Портер относит:

- уникальные товары и услуги;
- запатентованные технологии;
- высокий профессионализм работников и прочее [10].

Следовательно, можно сделать вывод, что постоянное совершенствование и инновационное развитие производства является важным источником при создании и удержании конкурных преимуществ.

В свою очередь И.Ансофф при формировании конкурентных преимуществ выделяет высокий уровень и качество НИОКР и стратегические технологические факторы. К данным факторам можно отнести:

- инвестиции в НИОКР;
- новые технологии и динамика развития данных технологий;
- позиция в конкурентной борьбе;
- динамика обновления продукции;
- динамика конкурентоспособности фирмы [11].

Внутренние конкурентные преимущества организации включают шесть групп:

1. Структурные:

- производственная структура организации;
- миссия организации;
- организационная структура организации;
- специализация и концентрация производства;
- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства;
- учет и регулирование производственных процессов;
- персонал;
- информационная и нормативно-методическая база управления;
- сила конкуренции на выходе и входе системы.

2. Ресурсные:

- поставщики;
- доступ к качественному и дешевому сырью и другим ресурсам;
- учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации;

- функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства;
- оптимизация эффективности использования ресурсов.

3. Технические:

- патентованный товар;
- патентованная технология;
- оборудование;
- качество изготовления товаров.

4. Управленческие:

- менеджеры;
- организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок»;
- функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации;
- функционирование системы управления качеством в организации;
- проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем.

5. Рыночные:

- доступ к рынку ресурсов, необходимых организации;
- доступ к рынку новых технологий;
- лидирующее положение на рынке товаров;
- эксклюзивность товара организации;
- эксклюзивность каналов распределения;
- эксклюзивность рекламы товаров организации;
- эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания;
- прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

6. Эффективность функционирования организации:

- показатели доходности (по показателям рентабельности продукции. производства, капитала, продаж);
- интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала);
- финансовая устойчивость функционирования организации;
- доля экспорта наукоемких товаров [3].

Внешние факторы конкурентного преимущества товара включают:

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар;
- силу конкуренции на выходе системы среди ее конкурентов;
- силу конкуренции на входе системы среди поставщиков сырья, материалов и комплектующих;
- силу конкуренции среди товаров-заменителей;
- появление новых потребителей; уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров;
- активность контактных аудиторий.

Внутренние факторы конкурентного преимущества товара:

- патентоспособность (новизна) структуры или состава товара;
- рациональность организационной и производственной структур системы;
- конкурентоспособность персонала системы; прогрессивность информационных технологий;
- прогрессивность технологических процессов и оборудования;
- научный уровень системы управления; обоснованность миссии системы [2].

1.2 Закономерности процесса формирования конкурентного преимущества фирмы

В целях формирования конкурентных преимуществ организации инновационный менеджер должен:

- анализировать и планировать мероприятия, с помощью которых удастся достигнуть конкурентной позиции организации
- выявлять изменения и разрабатывать меры по их реализации
- разрабатывать проекты с целью реализации запланированных изменений
- координировать деятельность подразделений
- контролировать обеспеченность организации ресурсами
- подготавливать и проводить мероприятия с целью адаптации работников к изменениям [6].

Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ должна быть экономически, технологически и социально обоснованной. При этом следует опираться на вариантный анализ внешней и внутренней среды. На разработку конкурентных преимуществ в организации оказывают влияние:

- динамика спроса;
- покупательная способность;
- социально-политические ограничения;
- интенсивность конкуренции;
- структура рынка и поведение его участников;
- инфраструктурные и институциональные аспекты и пр. [10].

Исходя из вышесказанного можно определить «идеальную» модель при которой возможно максимальное наращивание конкурных преимуществ, это организация, которая обладает новой технологией, к которой у потребителей имеется большой интерес, организация имеет оптимальные каналы в продвижении товаров, большой спрос и отсутствует конкуренция на рынке.

Применяя методы сравнительного анализа, инновационный менеджер должен создавать реальную стратегию формирования конкурентных преимуществ. Главную роль здесь играют параметры факторов производства, характеризующие внутреннюю среду, и тогда конкурентные преимущества являются “внутренними” [3].

Что же касается внешней среды, то наиболее важными являются параметр спроса и характер конкуренции на рынке. Создаваемое внешнее конкурентное преимущество опирается на рыночную стратегию дифференциации, систему инновационного маркетинга и на способность фирмы опередить конкурента в удовлетворении ожиданий покупателя.

Наиболее успешная реализация стратегии конкурентных преимуществ основана на создании фирмой инновационной монополии, так как именно она способствует созданию наилучшей для фирмы конкурентной ситуации.

Перед инновационным менеджером стоят задачи не только проанализировать возможности фирмы в создании конкурентных преимуществ, но и тщательно изучить уязвимость фирмы перед новыми технологиями и изменяющимся рыночным спросом.

Перед менеджером возникают проблемы формирования стратегии и тактики удержания конкурентных преимуществ на основе “детерминант конкурентного преимущества” и учета параметров и длительности жизненного цикла конкурентных преимуществ.

Чем больше число детерминант (высокие технологии, широкая дифференциация новизны и качества товара, упреждающий инновационный маркетинг, позволяющий удовлетворять разнообразные запросы покупателей, и т.д.) и длительность жизненного цикла конкурентных преимуществ, тем более прочными оказываются позиции фирмы-новатора.

При разработке мероприятий и координации действий по удержанию и совершенствованию конкурентных преимуществ необходимо исследовать динамику жизненных циклов конкурентных преимуществ, жесткие

ограничения в использовании конкретных факторов, возможное давление неблагоприятных внешних и внутренних условий и наличие “узких мест”.

Процесс управления конкурентными преимуществами должен учитывать высокую неопределенность, вероятность, недетерминированность и высокий уровень риска, связанного с объектом менеджмента.

Конкурентные преимущества достигаются за счет творческой наступательной стратегии, которой сложно противостоять конкурентам.

Оборонительные стратегии помогают защитить, сохранить и продлить жизненный цикл конкурентного преимущества. Длительность этапа создания преимущества зависит от характеристики конкуренции в отрасли, от уникальности товара, степени новизны технологий и угрозы появления новых конкурентов.

Наступательная стратегия, основанная на дифференциации, дает возможность фирме создать конкурентные преимущества за короткий период, если:

- фирма проводит разработку широкого спектра технологий, способных стать доминирующими;
- осуществляет широкий спектр поисковых НИОКР, при котором новые технологические принципы соответствуют новым потребностям; — организационные структуры и производственные системы нацелены на адаптацию к рыночным запросам;
- фирма производит разнообразный набор товаров, их усовершенствований, модификантов, субститутов и т.д. [10].

Такая деятельность может быть успешной, если стратегию дифференциации применяет небольшое количество конкурентов. Поддержание высокого уровня конкурентных преимуществ необходимо обеспечивать на всех этапах жизненного цикла.

На этапе зарождения конкурентного преимущества фирма определяет его концепцию, способы ее материализации и осуществляет инвестиции в

наиболее значимые элементы стратегического и инновационного потенциала развития фирмы. Этот период должен проходить в сжатые сроки, поскольку от этого зависит возможность длительного успеха фирмы.

На этапе ускоренного наращивания конкурентного преимущества деятельность фирмы основана на радикальных преобразованиях, создании системы взаимосвязи с партнерами, поставщиками, смежниками, потребителями, родственными производствами т. д.

Чтобы достичь успеха в предпринимательстве, нужно чётко ставить цели и выработать рыночную стратегию, в рамках которой, будет действовать фирма. Для того чтобы разработать стратегию, которая будет направлена на повышение конкурентоспособности, необходимо исследовать рынок, и использовать основные методы для исследования рынка:

1. SWOT-анализ, который был изобретен Эндрюс К. в 70-е годы

Данный анализ позволяет:

- определить возможности и угрозы компании
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации [8].

2. Так же в выработке стратегии бизнеса немалую роль играет анализ пяти сил Портера, которые были разработаны в 80-е годы.

По Портеру 5 сил представляют собой микросреду, которая противопоставляется макросреде. Макросреда состоит из сил, которые способствуют обслуживанию клиентов, получению прибыли.

Так же очень важным элементом стратегий является связь товар-рынок. Она определяет формат производственной программы. Для этого необходима матрица Ансоффа (Рис. 1).

		Продукты	
		Имеющиеся продукты	Новые продукты
Рынки	Имеющиеся рынки	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новые рынки	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 1– Матрица Ансоффа

Источник: Ансофф, И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / И. Ансофф - М.: Экономика, 2010. - 519 с.

Таблица 1 – Описание стратегий Ансоффа

Стратегия	Краткое описание
Стратегия проникновения на рынок	Предполагает увеличение интенсивности рыночных усилий через рекламу, пиар ход.
Стратегия развития рынка	Подразумевает, что уже существующий продукт выводится на новые рынки для новых покупателей.

Стратегия развития продукта	Предполагает, что новым покупателям предлагается существующий продукт, только в усовершенствованном виде. Все усилия сосредоточены на разработке продукта.
Стратегия диверсификации	Подразумевает то, что абсолютно новый продукт предлагается новым потребителям, при этом отрасль может как сохраняться, так и полностью меняться.

Источник: Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. — 2-е изд., М.: Маркет ДС, 2008. — 432 с.

В современном менеджменте существует множество подходов к организации стратегического управления.

Классическим подходом является стратегия с различными уровнями управления – построение стратегической пирамиды. В зависимости от того, какой размер у фирмы, такое количество уровней и будет в пирамиде. Возьмём, например, диверсифицированную компанию. В такой компании стратегии разрабатываются на четырёх уровнях:

1. Корпоративная стратегия
2. Деловая стратегия
3. Функциональная стратегия
4. Операционная стратегия

Все вместе эти стратегии можно представить в виде пирамиды, изображенной на рисунке 2.



Рисунок 2 – Пирамида стратегий

Источник: 3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. — 2-е изд., М.: Маркет ДС, 2008. — 432 с.

На одноотраслевом предприятии существует три уровня стратегий (отсутствует корпоративный блок).

Грамотное формирование КП – залог успеха фирмы. Когда фирма пытается стать лучшей, она привлекает большое количество клиентов. Но в жестокой борьбе выигрывает не та фирма, которая предлагает дешевый и качественный товар, а та, которая предложит клиенту нечто более уникальное, в чем клиент будет нуждаться не сегодня, а завтра.

Стратегический анализ фирмы необходим для определения её конкурентоспособности, но более глубоко изучить фирму можно с помощью количественной оценки по сравнению с конкурентами и каждым фактором успеха.

Четыре шага для количественной оценки конкурентоспособности фирм.

1. Составление списка ключевых факторов успеха в отрасли и выделение главных показателей их конкурентных преимуществ и недостатков.

2. Оценка фирмы по шкале от 1 до 10 и её конкурентов по каждому показателю из пункта 1.
3. Суммирование сильных сторон конкурентов.
4. Выводы о фирме, её сильные и слабые стороны. Конкурентное преимущество перед соперниками.

Сложив все факторы, получается итоговая оценка конкурентоспособности фирмы. Чем выше общие показатели компании, тем больше и прочнее её конкурентное преимущество.

По итогу первой главы можно сделать вывод, что конкурентное преимущество — это результат низкой себестоимости, высокой дифференциации товаров, правильной сегментации рынка, введения инноваций, быстрой реакции на требования рынка.

Конкурентные преимущества организации являются необходимым параметром в ее деятельности, благодаря которому компания становится узнаваемой на рынке, становится устойчивее от воздействия конкурентных сил.

Используя основные методы для исследования рынка, компания сможет проанализировать рынок, вследствие чего выработает четкую стратегию, которая поможет достичь успеха в дальнейшем.

Глава 2. Специфика формирования конкурентного преимущества фирмы на рынке телекоммуникаций

2.1 Основные характеристики и особенности функционирования рынка телекоммуникаций

В России наряду с бесплатными эфирными каналами, которые финансируются за счет рекламы и спонсорства, существует платное телевидение.

Российский рынок платного телевидения делится по способу передачи телевизионного сигнала от оператора к клиенту. Существуют следующие виды платного телевидения:

- кабельное телевидение (сигнал передается по кабельным сетям);
- спутниковое телевидение (сигнал транслируется через спутник);
- IPTV (сигнал передается через интернет по проводам).

Далее необходимо рассмотреть КФУ (ключевые факторы успеха), которые служат для повышения конкурентоспособности и финансового успеха компании на рынке телевидения.

Основные КФУ на рынке телекоммуникаций это:

В технологии: использование инноваций при предоставлении услуг телевидения, разработка новых услуг.

В производстве: постоянное повышение качества услуг, использование технологического оборудования, постоянный приток компетентных специалистов

В сбыте: широкая сеть точек обслуживания;

В маркетинге: наличие технической поддержки для клиентов, высокий уровень обслуживания клиентов, хорошая реклама, ноу-хау в контроле качества услуг.

Прочие факторы успеха: отличная репутация компании, доброжелательные работники, которые контактируют с клиентами [7].

В целях разработки конкурентного преимущества на рынке телекоммуникации, компания должна провести анализ рынка, конкурентов и разработать стратегию.

Для того чтобы понять особенность функционирования на рынке телевидения, необходимо, по мнению автора, использовать матрицу Ансоффа о которой говорилось ранее и применить ее для рынка телевидения. На рисунке 3 отображена матрица Ансоффа.

		Продукты	
		Имеющиеся продукты	Новые продукты
Рынки	Имеющиеся рынки	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новые рынки	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 3 – Матрица Ансоффа

Источник: 11.Ансофф, И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / И. Ансофф - М.: Экономика, 2010. - 519 с.

Стратегия проникновения на рынок — это самая распространенная стратегия среди остальных. Данная стратегия предполагает, что компания уже работает на рынке с существующей услугой и создание, и распространение данной услуги хорошо отлажено.

Цель стратегии – это увеличить объем сбыта и количество продаж
Для достижения данной цели используются следующие инструменты:

- увеличение доли на рынке телекоммуникации;
- увеличение количества потребителей телевидения;
- увеличение частоты приобретения услуг потребителем (за счет различных программ, например, бонусные карты, подарки и пр.);
- открытие новых возможностей использования услуги клиентами.

При выборе данной стратегии сохранение или увеличение дохода достигается с помощью удержания или увеличения доли рынка фирмы.

Риски при данной стратегии сводятся к минимуму, так как в данном случае компания действует на рынке, который ей хорошо знаком, и предоставляет услуги, на которых специализируется долго время.

Стратегия развития рынка подходит для компаний, которые имеют высокий уровень в маркетинговой сфере, то есть компания имеет опыт и возможности для создания и реализации различных рекламных компаний, работы с клиентами.

Цель данной стратегии — это продвинуть существующие услуги компании на новые рынки (ориентация на новые сегменты потребителей, открытие филиалов в других регионах).

Инструменты, которые используются для реализации данной стратегии следующие:

- использование новых каналов сбыта;
- поиск и завоевание новых сегментов рынка;
- сбыт продукции в новые регионы (в том числе экспорт за рубеж).

При реализации данной стратегии риски намного больше и выше затраты. Но при всем при этом можно расширить сбыт.

Стратегия развития товара в основном подходит для компаний, которые специализируются на создании технологий и производстве техники.

Цель данной стратегии — это предложения существующим клиентам обновленного товара, с усовершенствованными и более привлекательными характеристиками.

Инструменты роста:

- усовершенствование продуктов путем введения новых функций и свойств, или увеличение качества данных продуктов;
- расширение ассортимента товаров;
- создание новых моделей продукта;

- разработка и внедрение нового товара, который не имеет аналогов.

Данная стратегия требует еще больше затрат нежели вышеперечисленные, но практика показывает, что стратегия развития товара менее рискованная.

Стратегия диверсификации самая рисковая, самая сложная стратегия, но в то же время самая эффективная.

Компания может начать использовать данную стратегию по следующим причинам:

- прибыльная;
- направления диверсификации не требует крупных или рискованных инвестиций;
- существующий стиль ведения бизнеса исчерпал себя;
- диверсификация позволит создать более финансово устойчивую компания, за счет того, что происходит распределение рисков по разным отраслям и пр.

Цель стратегии — это предложить новые продукты новым рынкам.

Стратегия заключается в разработке новых продуктов и их выпуске, при одновременном освоении компанией новых рынков. При всем при этом риски и затраты велики.

В таблице 2 представлен суммарный итог распределения затрат фирмы и вероятность успеха по стратегиям матрицы Ансоффа

Таблица 2 – Соотношение затрат с вероятностью успеха по матрице Ансоффа

Стратегия по матрице Ансоффа	Увеличение затрат	Вероятность успеха, %
Проникновение на рынок	-	50
Расширение рынка	В 4 раза	20
Развитие товара	В 8 раз	33
Диверсификация	В 12-16 раз	5

Исходя из данных представленных в таблице 2 можно подвести итог, что самая экономичная и самая менее рискованная это стратегия проникновения на рынок, следовательно, это и объясняет распространенность данной стратегии.

Диверсификация это наиболее затратная и самая рискованная стратегия, но в случае если данная стратегия будет реализована успешно, то эффект будет на порядок выше, чем от других.

Стратегия Ансоффа это прекрасный стратегический инструмент, но не нужно забывать, что для того чтобы развитие организации было динамичным нельзя использовать одну из стратегий, необходимо постоянно проводить анализ рыночных изменений, и по результатам данных анализов корректировать стратегию развития компании.

Стоит отметить, что для получения устойчивого конкурентного преимущества, необходимо достичь очевидного преимущества над конкурентами по одному или нескольким ключевым факторам успеха. В то же время хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха.

Специфика формирования конкурентных преимуществ на рынке телевидения заключается в том, что существуют различные технологии доведения телевизионного сигнала до потребителя. Кабельное телевидение имеет значительно меньше возможностей.

Если анализировать КФУ на рынке телевидения, то можно сделать вывод, что конкурентные преимущества в сфере технологий (использование инноваций при предоставлении услуг телевидения, разработка новых услуг) для кабельного телевидения не доступны, потому что технология передачи сигнала по кабелю не предоставляет особого выбора. А вот Компании в сфере интернет-доступа имеют намного больше возможностей и для данных компаний легче зарабатывать конкурентные преимущества на рынке платного телевидения.

2.2 Формирование конкурентного преимущества фирмы в условиях российского рынка телекоммуникаций

Для того чтобы понять, как формируются конкурентные преимущества фирмы в условиях российского рынка телекоммуникации, необходимо для начала выявить проблемы, которые существуют на данном рынке.

На сегодняшний день Рынок платного телевидения в России состоит из компаний, которые для передачи телевизионного сигнала используют следующие технологии:

- спутниковое телевидение;
- кабельное телевидение;
- интернет-телевидение (далее IPTV).

Традиционное телевидение сегодня по объективным причинам пребывает в постоянном ожидании перемен, а конкуренция за зрителя становится все более жесткой.

На Российском рынке платного телевидения низкая доходность операторов, предоставляющих услуги спутникового и кабельного ТВ. Но благодаря этому доля проникновения услуги спутникового телевидения постоянно увеличивается. Если оператор хочет поднять цены, то ему будет сложно это сделать, так как конкуренция на рынке большая и любое повышение цен связано с оттоком абонентов.

На российском рынке платного телевидения стоимость услуг по итогам 3 квартал 2016 года оказалась самой низкой и составила порядка \$2,49 в месяц. Это связано с тем, что часть телевизионного контента, за который в Зарубежных странах операторы берут абонентскую плату, для российских подписчиков бесплатна. Как пример, государство РФ обязывает провайдеров платного телевидения транслировать более 20 телеканалов бесплатно.

Что касается отечественного ТВ, то можно сказать что оно малобюджетно. В России играют роль высокая стоимость производства,

долгая окупаемость ресурсов, которые были затрачены, низкий уровень технической оснащенности в регионах.

Существуют проблемы на рынке Российского ТВ:

- спрос на контент не соответствует предложениям (зрители хотят видеть то же количество качественного контента, которые им доступен на пиратских ресурсах в сети Интернет, но телеканалы не могут адаптировать данный контент для российского зрителя);
- нет достаточных инвестиций в техническое переоснащение отрасли (очень мало операторов кабельного телевидения способны инвестировать переход фирмы на цифровую платформу) [17].

Компания J'son & Partners Consulting представила прогнозы развития рынка платного телевидения до 2020 года.

По базовому прогнозу до 2020 года эти сегменты продолжают расти: спутниковые тарелки за счет отсутствия альтернативы вне городов, а IPTV – данная тенденция объясняется универсальностью интернет-подключения и его удобством для абонентов: вместе с телевидением в дом приходит IP-телефония и доступ к Интернету.



Рисунок – 3 Изменение долей рынка платного ТВ в России за 2015-2016 года

Источник: Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2016-2020 года. Ключевые тенденции мирового и российского рынков. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pwc.ru/> (дата обращения 31.05.2017).

Можно проследить тенденции развития Российского рынка платного ТВ в 2014-2017 гг.:

- пользователи, впоследствии замедления темпов роста доходов, вынуждены сокращать свои расходы на услуги платного телевидения и переходить на более дешевые тарифные пакеты, следовательно, это несет уменьшение объема выручки Российских операторов;
- в связи с высокими лицензионными отчислениями правообладателям, большинство региональных операторов вынуждены отказываться от зарубежных телеканалов;
- происходит насыщение части региональных рынков, в условиях которого операторы вынуждены конкурировать за каждого абонента путем увеличения числа предоставляемых каналов и/или снижения тарифов;
- растущий спрос на дополнительные услуги [16].

Если рассмотреть проникновение услуг платного телевидения в разрезе федеральных округов, то можно заметить, что разница проникновения велика, что обусловлено следующими факторами:

- отсутствие или наличие в регионе крупных городов с развитой инфраструктурой;
- полнота охвата спутниковым вещанием в регионе;
- различие уровней экономического развития регионов.

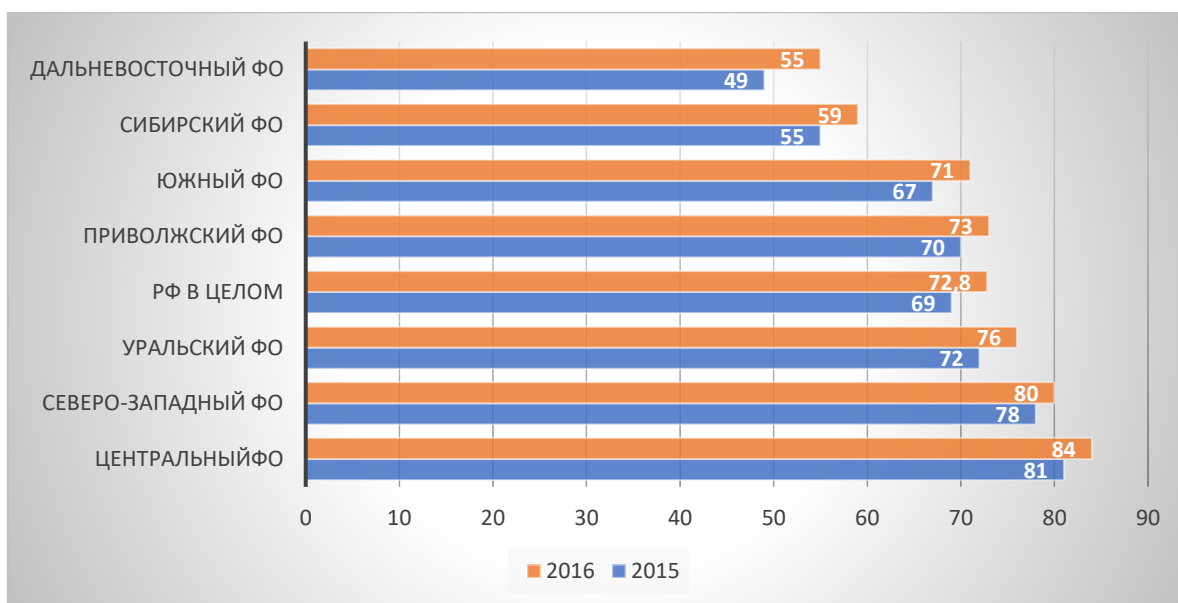


Рисунок 4– Проникновение услуг платного ТВ по ФО, 2016/2015 гг.

Источник: ТМТ Консалтинг: ТМТ Рейтинг «Российский рынок ШПД в сегменте Население — 1 кв. 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tmt-consulting.ru>

Исходя из рисунка 4 лидерами являются Центральный Федеральный округ и Северо-Западный федеральный округ. Одновременно с высоким проникновением темпы прироста в данных округах меньше, чем в остальных. Быстрее всего растет численность абонентов на рынках Сибири, Урала и Дальнего востока, так как в данных округах проникновение все еще не соответствует среднероссийскому и остается потенциал для роста.

Далее необходимо сказать о крупнейших операторах, которые имеют более 5% рыночной доли в России (рис.5). За последние два года произошли изменения, и оператор р-Телеком вышел на третье место, всего на 0,04 % опередив Орион-Экспрес. Лидерами рынка, как и в 2015 году стали «Трикилор ТВ» так как данный оператор имеет самую крупную абонентскую базу, и мультисервисный оператор «Ростелеком», который предоставляет услуги кабельного телевидения и IPTV. Данные операторы в совокупности имеют 52% всего Российского рынка.

Пятое место занимает компания МТС, которая за последние 2 года преодолела негативный тренд и смогла вернуться к положительной динамике абонентской базы, в том числе за счет IPTV.

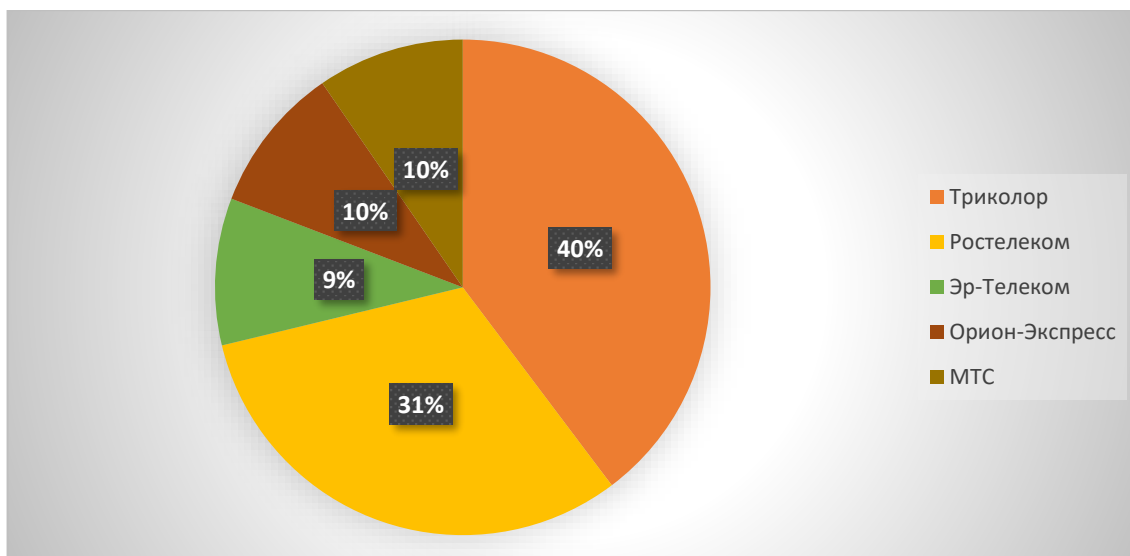


Рисунок 5 – Крупнейшие операторы РФ, %

Источник: TMT Консалтинг: TMT Рейтинг «Российский рынок ШПД в сегменте Население — 1 кв. 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tmt-consulting.ru>

В 2016 году в борьбе за абонента крупнейшие операторы использовали агрессивные маркетинговые кампании, разнообразные предложения, включающие в себя большое количества услуг и скидки по акциям. Но для зрителей основным аргументом все еще продолжают оставаться большой набор телеканалов и наличие в нем HD-версий. Количество зрителей HD-каналов выросло за год на 40% и составило 14,3 млн домохозяйств.

Рынок платного ТВ России в ближайшие годы продолжит расти как в абонентах, так и выручке. Эксперты J'son & Partners Consulting прогнозируют среднегодовые темпы роста выручки всего рынка на период до 2020 года не выше чем в 2-3%, что обусловлено уменьшением темпов роста абонентской базы, уменьшением реально располагаемых доходов населения и активной конкуренцией среди операторов.

Наращивание доходов операторов интернет-телевидения возможно, прежде всего, за счет развития дополнительных услуг, таких как VOD (видео по запросу), Timeshift (отложенный просмотр). При этом сервисы, которые позиционировались ранее как отдельные (например, мобильное ТВ) объединяются в Multiscreen (возможность смотреть передачи и фильмы на

любом устройстве в рамках общей подписки). Это является следствием изменений в спросе со стороны потребителей, замены парка телевизоров (роста доли SmartTV) и увеличения числа мобильных устройств.

В рамках сценария опережающего развития проникновения новых технологий J'son & Partners Consulting прогнозирует, что в 2019 году общее количество абонентов платного ТВ и подписчиков ОТТ-сервисов может превысить число домохозяйств в России.

Если рассматривать ключевые факторы успеха на рынке телевидения, то необходимо отметить, что разработка конкурентных преимуществ зависит от способа передачи телевизионного сигнала. Легче всего на анализируемом рынке приходится компаниям, предоставляющим IPTV. Для современного человека важно чтобы компания предоставляла качественный сигнал, разнообразные услуги, и не забывала о его существовании.

2.3 Формирование конкурентного преимущества фирмы в условиях зарубежного рынка телекоммуникаций

Для того чтобы понять, как формируются конкурентные преимущества фирмы в условиях зарубежного рынка телекоммуникации, необходимо разобраться чем зарубежный рынок отличается от рынка Российского.

Для зарубежных каналов комфортно существовать на рынке платного телевидения России, так как Зарубежный рынок:

- оснащён технически;
- на рынке стабильное финансовое положение;
- наличие большой команды креативщиков.

Перечисленные факторы позволяют зарубежным каналам создавать более конкурентоспособный продукт. Наибольшая доля просмотров на Российском рынке принадлежит иностранным каналам, зрители совершенно обосновано отдают им свое предпочтение.

Что касается стоимости услуг за платное телевидение, то можно сказать что в отличие от российского рынка, где стоимость в среднем составляет \$3,39 в месяц, зарубежные страны отличаются высокой оплатой за услуги телевидения. Самая высокая цена за услуги на сегодняшний день в США, где абонент ежемесячно платит \$104. Это связано с тем что в России существуют каналы, которые провайдеры обязаны предоставлять бесплатно, в зарубежных странах государство не ограничивает провайдеров по данному параметру.

Российский рынок платного телевидения развивается в русле зарубежных стран. Следовательно, чтобы понять, как будет развиваться рынок телекоммуникации в России можно взглянуть на развитие рынки Европы, США, Азии.

Во всех развитых зарубежных странах на сегодняшний день существует огромная проблема для компаний, предоставляющих кабельное телевидение.

За рубежом так же, как и в России интернет-телевидение вытесняет операторов кабельного телевидения, именно поэтому можно говорить о применении зарубежного опыта в данной сфере.

Российский рынок интернет-телевидения занимает лидирующие позиции в мире по количеству пользователей, уступая только США и Германии. Рынок является перспективным и быстроразвивающимся. В таблице 4 представлен ряд стран, и доля роста IPTV в этих странах [16].

Таблица 4 – Доля рынка IPTV в зарубежных странах

Страна	2016	2015
США	34%	23 %
Германия	24,6%	18,2%
Франция	18%	12%

Источник: 18.Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2016-2020 года. Ключевые тенденции мирового и российского рынков. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pwc.ru/>

Как можно видеть из таблицы 4 в зарубежных странах, особенно в США, доля рынка IPTV стремительно развивается.

В развитых странах, большое значение, в том числе в контексте конкурентоспособности, уделяется качеству услуг на рынке телевидения. Для этого значительное внимание уделяется работникам как одной из основных составляющих получения качественных услуг и их контроля. В связи с этим, в странах Западной Европы, Северной Америки и Восточной Азии широкое распространение получила TQM - концепция тотального управления качеством [12].

Суть TQM заключается в том, что появилась документированная система качества, устанавливающая ответственность и полномочия всех работников предприятия от директора до рабочего, а также их взаимодействие в области качества.

Система мотивации стала смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшилось, а увеличилось моральное стимулирование. Главными мотивами качественного труда стали работа в коллективе, признание достижений коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работников, их страхование и поддержка семей. Все больше внимание уделяется учебе. Особенно в Японии и Корее.

TQM- это стратегия компании, определяющая взаимодействие с клиентами во всех организационных аспектах: она касается рекламы, продажи, доставки и обслуживания клиентов, дизайна и производства новых продуктов, выставления счетов и т.п.

Эта стратегия основана на выполнении следующих условий:

- наличие единого хранилища информации и системы;
- синхронизация управления и автоматизация множественными каналами взаимодействия;
- постоянный анализ собранной информации о клиентах;
- принятие соответствующих организационных решений [6].

Тем не менее, отношение к роли качества как фактора конкурентоспособности компании на рынке телевидения в Европе и США разное. Так, на удовлетворение запросов потребителей нацелено около 44 % из опрошенных западноевропейских фирм и почти 54 % компаний США и Тихоокеанского региона. Концепцию TQM применяют 40 % фирм в Европе, более 56 % компаний в США и более 54 % фирм в Тихоокеанском регионе.

Во всех развитых странах, одним из основным направлением исследований маркетинга стал поиск новых подходов к повышению конкурентоспособности фирмы и поиска все более оригинальных конкурентных преимуществ. В любом случае, ключевым фактором для решения этого вопроса является информация – ее сбор и анализ. Наряду с системами контроля качества и системами взаимодействия с клиентами современные компании начали переходить к анализу другой информации – о конкурентах, которая составляет суть бенчмаркинга.

Разработка, приобретение, использование и удержание конкурентного преимущества становятся в таких условиях основой действий компаний в конкурентной среде. В этом случае бенчмаркинг может предоставить гораздо больше возможностей по сравнению с другими конкурентными стратегиями, поскольку в современном мире основным фактором конкурентоспособности на национальном, а особенно на мировом рынке, является информация [10].

Следует отметить, что конкурентная среда в развитых странах, гораздо более насыщенная, в связи с чем выявление новых факторов повышения конкурентоспособности является крайне жизненно важным, при этом используются широкие и всевозможные методы, для достижения данной задачи.

В зарубежных странах не менее важным является формирование культуры фирмы, основанной на воспитании патриотического отношения к своей организации, мотивации высококачественного труда работников, применения «метода участия», предусматривающего открытость для персонала внутрифирменной информации, доверие к сотрудникам

организации. Такой подход сочетается с системой менеджмента на основе использования «косвенных» методов менеджмента, а также принципа «внешнего менеджмента», при котором руководители сосредоточивают свои усилия в оперативной деятельности только на обеспечении производства и выполнении внешних обязательств организации. Текущие заботы, связанные с обеспечением качества создаваемого продукта труда, при этом возлагаются на исполнителей производственных процессов [12].

В зарубежных компаниях, которые внедрили систему TQM, работники переходят на философию внутреннего и внешнего потребителя. Сегодня ведущие компании добились успехов в области маркетинга, в воспитании у персонала приоритетности интересов клиентов.

Такое отношение к внешним потребителям при решении проблем качества стремятся перенести и на «внутреннего» потребителя — следующего в технологической производственной цепочке работника. То есть каждый сотрудник должен обеспечивать такое качество своего труда, которым будет полностью удовлетворен потребитель его продукта внутри организации.

Подводя итог второй главы можно сделать вывод, что для рынка телевидения существуют определенные КФУ. Компании необходимо проанализировать рынок конкурентов и выбрать 2-3 ключевых факторов успеха, на которые она будет делать упор при разработке конкурентных преимуществ, но не для всех компаний подходят перечисленные выше КФУ.

Для провайдеров, предоставляющих кабельное телевидение преимущества в сфере технологий не доступны, так как сигнал проходит по кабелю, и невозможно использовать какие-либо инновации или разрабатывать новые услуги. В отличие от кабельного телевидения IPTV имеет возможность развиваться в сфере технологий, это и объясняет популярность и быстрый рост на рынке в России и зарубежных странах.

Глава 3. Формирование конкурентных преимуществ ООО «Мегалинк» в сфере телекоммуникаций с учётом опыта зарубежных компаний

3.1 Анализ конкурентной среды и ключевых конкурентов ООО "Мегалинк"

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Мегалинк». Сокращенное наименование общества: ООО «Мегалинк».

Директор - Куимчиди Юрий Ильич.

Местонахождение: Российская Федерация, Тюменская область, город Мегион, Кузьмина 30.

ООО "Мегалинк" оператор связи, действующий на территории города Мегион с 2002 года, предоставляющий физическим лицам и предприятиям комплекс услуг на базе современного оборудования, путем передачи информации через волоконно-оптические линии связи, что позволяет передавать данные на высокой скорости с минимальными потерями.

Это небольшая компания, предоставляющая следующие услуги:

- кабельное телевидение;
- производство электромонтажных работ.

Отличительной чертой компании является то что она единственный оператор телевидения в небольших населенных пунктах.

Стратегическая цель компании: стать компанией №1 в сфере телекоммуникации.

Рассмотрим организационную структуру компании ООО «Мегалинк» представленную на рисунке 6.

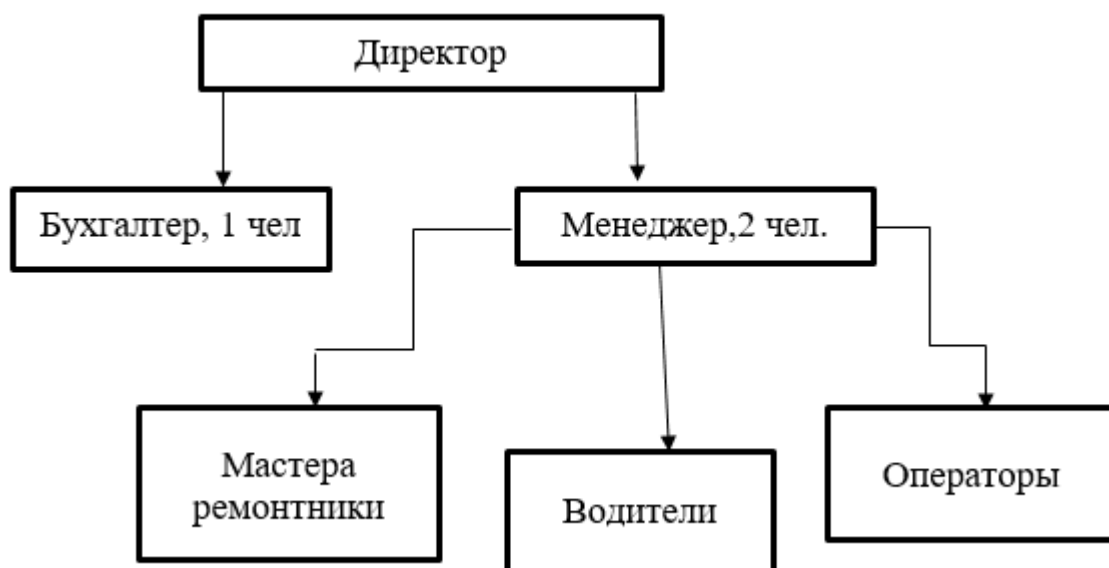


Рисунок 6 – Организационная структура компании ООО «Мегалинк»

Источник: работа автора

Организационная структура является линейной. Компания «Мегалинк» является небольшой организацией, с четкой системой единоначалия, ясно выраженной ответственностью каждого работника. Численность работников в филиале составляет 11 человек:

- директор предприятия (1 чел.);
- бухгалтер (1 чел.);
- менеджер (1 чел.);
- мастера ремонтники (3 чел.);
- операторы (3 чел.);
- водители (2 чел.).

При формировании конкурентных преимуществ функции инновационного менеджмента первым шагом является - анализ и планирование мероприятий по достижению желаемой конкурентной позиции фирмы.

Рынок телевидения в г. Мегион представлен несколькими компаниями. Основным конкурентами компании МЕГАЛИНК являются: Телематика, Ростелеком, Прайд.

«Телематика» — оператор связи, действующий на территории города Нижневартовск и Нижневартовского района с 2005 года, предоставляющий физическим лицам и предприятиям комплекс услуг на базе современного оборудования, путем передачи информации через волоконно-оптические линии связи, что позволяет передавать данные на высокой скорости с минимальными потерями [19].

ООО «Прайд» основано в феврале 1992 года и на протяжении всего своего существования является одним из ведущих операторов рынка услуг телекоммуникаций и связи в г. Нижневартовск и соседних городах [15]. Определенную нишу Компания заняла на пике роста технологии Wi-Fi, построив большую распределенную сеть по г. Нижневартовску, г. Излучинску, г. Мегиону, г. Лангепасу и т.д.

ПАО «Ростелеком» – одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России. «Ростелеком» является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней [14].

Компания «Мегалинк» не является лидером на рынке телекоммуникационных услуг в г. Мегион. Для того, чтобы понять, чего не хватает компании, необходимо проанализировать компанию «Мегалинк» с основными конкурентами по следующим критериям:

- часы работы;
- расположение офиса;
- наличие сайта;
- способы оплаты;

- услуги;
- количество возможно подключенных телевизоров;
- наличие линии абонентского отдела и технической поддержки;
- возможность заказать подключение на сайте;
- количество каналов;
- цена.

Таблица отображена в приложении А, проанализировав которую можно выделить следующие достоинства компании «Мегалинк»:

- один выходной и отсутствие перерыва;
- неограниченное количество возможно подключенных телевизоров;
- в зале 3 телевизора, с помощью которых работники «Мегалинк» каждый час проверяют стабильную работу всех каналов;
- обслуживают с. Покур и п. Новоаганск где являются единственным провайдером кабельного телевидения.

Недостатки:

- нет на карте в 2Гис,
- отсутствие яркой примечательное вывески;
- недоработанный сайт компании, который не приносит полной отдачи;
- отсутствие кабеля компании по всему городу, в следствии чего клиенты подключают других операторов.

3.2 Возможности использования зарубежного опыта формирования конкурентных преимуществ в российских условиях

При формировании конкурентных преимуществ функции инновационного менеджмента первым шагом является - анализ и планирование мероприятий по достижению желаемой конкурентной позиции фирмы.

Работники компании «Мегалинк» считают, что главное-это развивать и инфраструктуру и тянуть кабель, на чем и сосредоточенная их работа в настоящее время. Удобство пользования сервисом не стоит на первом месте для сотрудников компании. В результате может произойти большой процент оттока абонентов.

С учетом опыта зарубежных компаний на рынке телевидения компания «Мегалинк» должна учитывать мнения и желания своих и потенциальных абонентов. В ходе выполнения работы с целью выявления нужд населения было проведено 2 опроса.

Первый опрос, отображенный в приложении 4, проводился среди общего населения г.Мегион. Было опрошено 204 человека. Проанализировав ответы респондентов, можно сделать вывод, что в настоящее время интернет телевидение вытесняет услуги кабельного телевидения. Стоимость услуг для людей не стоит на первом месте, для них важно, чтобы был качественный и удобный контент. В связи с тем, что все больше людей переходят на интернет телевидение, компания «Мегалинк» должна сосредоточиться не на привлечении новых клиентов, а на удержании старых. Иначе существует риск потери абонентов и ухода компании с рынка.

Для населения от 20 до 50 лет важны акции и бонусы, следовательно, на этом параметре необходимо акцентировать внимание больше всего.

«Мегалинк» предоставлял своим клиентам несколько акций, которые были проанализированы в Прил.1.

Автор в ходе работы предложил работникам компании «Мегалинк» были предложены акции, которые отображены в приложении 2. Данные акции помогут в первую очередь увеличить лояльность старых абонентов.

Далее был проведен опрос среди абонентов компании «Мегалинк», который находится в приложении 5 данной работы, по результатам которого были сделаны выводы, что для абонентов «Мегалинк» важен удобный сайт, который включал бы в себя различные акции, бонусные программы, оплату

через сайт, но на данный момент таких предложений компания «Мегалинк» не предоставляет своим абонентам.

Подводя итог можно выделить 7 основных параметров, на которые компания «Мегалинк» должна обратить внимание в первую очередь:

1. Широкий ассортимент тарифов;
2. Способы оформления заявки:
 - в абонентском отделе;
 - по телефону у агентов;
 - через сайт.
3. Удобный, доступный сервис и техническое обслуживание;
4. Анализ клиентских запросов и их точное удовлетворение;
5. Благоприятный имидж и репутация;
6. Приятное, вежливое обслуживание.

Для выявления сильных сторон и конкурентоспособности исследуемого предприятия воспользуемся методом анализа SWOT. Для этого выделим следующие элементы анализа: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз позволит точнее определить ключевые факторы успеха и стратегические проблемы компании (табл. 5).

Таблица 5 – SWOT анализ компании «Мегалинк»

Сильные стороны	Слабые стороны
Опыт работы компании – более 10 лет Компетентные специалисты и сплочённый коллектив Спрос на предоставление услуги не зависит от времени года	Отсутствие анализа потребителей Недостаток финансовых средств Неэффективный сайт

Возможности	Угрозы
Развитие инноваций Смягчение налогового законодательства	Ожесточение конкуренции Активность конкурентов а. Программы продвижения б. Дополнительные услуги Экономический спад

Источник: исследование автора

На основе матрицы были обозначены проблемы, стоящие перед компанией. Эти проблемы обусловлены имеющимися положительными и отрицательными факторами внутри компании «Мегалинк», а также имеющимися внешними угрозами и возможностями. Согласно этому мы можем обозначить ключевые факторы успеха компании, а также основные стратегические направления по улучшению положения фирмы в ближайшем будущем.

Ключевые факторы успеха компании ООО «Мегалинк»:

1. уровень качества услуг;
2. невысокие цены;
3. компетентные специалисты и сплочённый коллектив.

Далее необходимо использовать метод взвешенной оценки конкурентной силы, с целью выявления ключевых факторов успеха на рынке телевидения, на которые компании необходимо обратить внимание.

Таблица 6 – Взвешенная оценка конкурентной силы

КФУ	Веса	Мегалинк	Телематика	Ростелеком	Прайд
1.Качество связи	0,3	7/2,1	7/2,1	8/2,4	6/1,8

2.Сплоченный коллектив	0,1	8/0,8	8/0,8	6/0,6	7/0,7
3.Разнообразие услуг	0,2	3/0,6	2/0,4	7/1,4	3/0,6
4. Цены	0,1	8/0,8	8/0,8	5/0,5	8/0,8
5.Ориентация на клиента	0,3	5/1,5	4/1,2	8/2,4	3/0,9
	1	6	5,3	7,3	4,8

Источник: исследование автора

Проанализировав данную таблицу можно увидеть, что главный конкурент «Мегалинк» в г. Мегион - это «Ростелеком».

Фактор разнообразия услуг компании «Мегалинк» 0,6, а для «Ростелекома» 1,4. Это отставание связано с тем, что «Ростелеком» это ведущий оператор интернет-доступа, платного телевидения и телефонии. Компании в сфере интернет-доступа имеют намного больше возможностей, нежели компании предоставляющие кабельное телевидение. Следовательно, для Компании «Мегалинк» необходимо акцентировать внимание на других факторах, например, фактор ориентации на клиента, где «Мегалинк» в силах сравняться со своим прямым конкурентом.

Фактор ориентации на клиента для компании «Мегалинк» 1,5, а для компании "Ростелеком" - 2,4, явно компания «Мегалинк» значительно отстает по данному фактору. Таким образом, если компания «Мегалинк» будет работать над тем, чтобы повысить лояльность и удержать старых клиентов, а не забывать о нуждах людей сразу после подписания договора, она сэкономит средства и будет иметь большой запас прочности. Как вариант компания «Мегалинк» должна проводить различные опросы с целью выявления нужд абонентов, как следствие учитывать их мнение в процессе устранения недостатков работы компании.

Таким образом, выявление нескольких наиболее значимых ключевых факторов успеха компании с учетом существующих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней — важнейшая аналитическая задача при разработке стратегии. Менеджеры организации должны достаточно хорошо знать свою отрасль, чтобы определить, что важно, а что второстепенно в конкурентной борьбе и какие виды ресурсов для этого требуются [4].

Неправильная оценка тех или иных факторов успеха ведет к выбору ошибочной стратегии и, напротив, правильное определение КФУ в своей отрасли позволяет достичь значительного преимущества перед конкурентами и завоевать лучшую позицию на рынке.

Хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха в данной отрасли и достижение очевидного превосходства как минимум по одному из них.

Таким образом, КФУ — это те факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание на конкретном рынке, так как они определяют его успех на этом рынке, его конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность [8].

3.3 Основные направления формирования конкурентного преимущества ООО "Мегалинк" с учётом опыта зарубежных компаний

Работники компании «Мегалинк» считают, что главное - это развивать инфраструктуру и тянуть кабель, на чем и сосредоточена их работа в настоящее время. Удобство пользования сервисом и ориентация на нужды клиентов не стоит на первом месте для сотрудников компании. В результате может произойти большой процент оттока абонентов.

Многие специалисты в отрасли телекоммуникации отмечают, что удержать старого клиента во много раз дешевле, чем привлечь нового. Таким образом, если компания «Мегалинк» будет работать над тем, чтобы повысить

лояльность и удержать старых клиентов, а не забывать о нуждах людей сразу после подписания договора, она сэкономит средства и будет иметь большой запас прочности.

В процессе удержания клиента важным показателем является LTV (life Time Value, срок жизни абонента). Компания «Мегалинк» должна стремиться к тому, чтобы данный показатель увеличивался, как следствие каждый абонент на протяжении всего «сотрудничества» с компанией будет приносить больше денег.

Удержание абонента — это работа всех представителей компании, с которыми может столкнуться абонент. Работа должна быть видна не только от отдела маркетинга, но и от работников технической поддержки, сотрудников горячей линии, и работников в офисе продаж.

Очень важен в отрасли телекоммуникации Mind set, т.е. образ мысли всех сотрудников компании, что клиент стоит на первом месте и необходимо как можно раньше удовлетворить запросы и потребности.

Для абонента главное это сервис, а не сумма платежа. Клиент должен получать на выбор различные дополнительные услуги и бонусы, это повысит лояльность абонентов и желание экспериментировать с другими провайдерами уйдет, так как абонент будет опасаться, что уровень удобства у другого провайдера будет ниже.

На сегодняшний день все развивающиеся провайдеры решили вопрос с упрощением оплаты. Абоненту необходимо иметь несколько вариантов оплаты. Наиболее удобный вариант — это оплата с помощью пластиковой карты, не нужно покидать рабочее место, минимальные комиссии, можно быстро совершить платеж и получить подтверждение оплаты.

Большинство провайдеров ввели услугу, как напоминание об оплате. Это удобно, когда на счету остается минимальное количество денежных средств и абоненту приходит напоминание через e-mail или смс.

Если абонент забыл оплатить счет, то провайдер может предоставить ему доверительный платёж. Телевидение не будет приостановлено, но в этом

случае компания сообщает абоненту о том, что необходимо погасить задолженность, иначе телевидение будет отключено.

Так же в крупных компаниях все более популярной становится услуга автоплатежа. Автоплатеж значительно снижает уровень «неплательщиков». Абоненту необходимо один раз ввести данные своей карты, и последующие оплаты будут происходить без участия абонента. Эта услуга очень выгодна пользователю, так как он не останется без телевидения в самый неожиданный момент. Клиенту не нужно каждый раз заходить на сайт, искать реквизиты, оплачивать и дожидаться транзакции. Эта услуга так же удобна и для провайдера, так как платежи будут приходить регулярно.

В последнее время становятся популярными бонусные программы. Если абонент своевременно оплачивает услуги телевидения, то ему начисляются баллы, которыми позже абонент сможет оплатить бесплатный месяц телевидения (например).

Таким образом абонент следит за своим персональным счетом и приблизительно раз в год может использовать накопленные баллы для различных бонусов. Для провайдера данная услуга не несет больших затрат, но с помощью нее он повысит лояльность абонента и будет уверен, что абонент не уйдет к конкурентам ведь мало кому нравится терять накопленные баллы.

Компания так же должна разрабатывать новые тарифные предложения, которые могут стать важным инструментом в деле удержания клиентов. Если компания будет создавать какие-либо акции, бонусы по значимым дням, то абонент будет следить за компанией, будет проявлять интерес к новостям и тем самым лояльность к компании будет только возрастать. В приложении 2 приведены акции, которые были рекомендованы компании «Мегалинк»

Если компания хочет выстроить долгосрочные отношения со своими абонентами, то она должна понимать, что важным параметром является доступ абонента к собственному счету.

Люди в настоящее время могут пережить повышение цен или плановые технические работы с отключением телевидения, но когда абонент не понимает, что происходит, не может проследить свой лицевой счет, то у него могут появляться мысли что его обманывают. Следовательно, каждый провайдер, если он дорожит своим клиентом, должен предоставлять доступ к лицевому счету, возможность отключить какую-либо услугу, без посещения офиса и сложных манипуляций.

Случается, что абонент уезжает в командировку или на отдых, в этом случае он должен иметь возможность «замораживать» свой договор.

Абонент должен видеть остаток средств на счету и понимать за что именно он платит. Любое странное списание со счета может навести абонента на мысль, что его грабят и как следствие лояльность к компании снизится.

Для реализации основных вышеперечисленных рекомендаций необходимо усовершенствовать сайт компании. По рекомендациям автора компания «Мегалинк» разработала и запустила персональный сайт, вырезки которого можно увидеть в приложении 6. Но изучив и проанализировав его автор заметил ряд существенных недостатков, и если эти упущения не будут исправлены, то от существующего сайта не будет той отдачи, которую он мог бы принести компании. Ниже приведены упущения, которые по мнению автора необходимо в срочном порядке исключить:

1. Абонент не получает доступ в свой личный кабинет, в следствие чего по-прежнему не доступно:
 - оплатить услуги через личный кабинет;
 - узнать остаток на лицевом счете;
 - «заморозить» договор;
 - создать персональные бонусные программы.
2. На сайте существуют пустые вкладки, по мнению автора лучше не создавать вкладку, чем оставлять ее пустой.
3. Один тариф.

4. Нет возможности заказать подключение на сайте.
5. Не яркий, не современный дизайн сайта.

Далее необходимо разместить информацию о компании в 2Гис, так как это намного упростит поиск офиса для потенциального клиента.

Если компания «Мегалинк» ставит перед собой цель не просто остаться на рынке, но и занять лидирующую позицию необходима разработка новой яркой вывески, которая будет привлекать взор потенциальных клиентов.

Вывеска — это наружная реклама способная привлекать людей воспользоваться услугами компании. Чем ярче вывеска предприятия, тем больше у него клиентов.

Здесь также очень важную роль играет применение фирменного стиля, благодаря которому у людей формируется мнение о компании.

Компания «Мегалинк» расположена в здании, в котором находится не одна организация, и вывеска «Мегалинк» теряется среди вывесок других организаций.

Экономическая эффективность рекомендаций:

Акции, которые отражены в приложении В, были предложены автором как обязательное введение с целью повышения лояльности абонентов и прекращения оттока абонентов. Данные акции не требуют первоначальных затрат. По мнению автора, это необходимый шаг если компания Мегалинк ставит перед собой цель стать компанией №1 в сфере телекоммуникации на рынке г. Мегион.

Следующая рекомендация, это доработка действующего сайта компании. По мнению автора, в современном мире каждая уважающая себя компания должна иметь красивый сайт, который будет привлекать потенциальных клиентов и удерживать лояльность уже существующих.

Данная рекомендация требует единоразовой затраты в размере 10 000 рублей, но эта сумма по мнению автора незначительна с тем, какой эффект принесет сайт компании.

Постоянный опрос абонентов, с целью повышения эффективности работы компании. Данная рекомендация так же не требует затрат, так как после доработки сайта на нем можно будет распределять различные опросы, сделать вкладку отзывов клиентов и предложений. данная рекомендация повысит лояльность клиентов, так как они будут чувствовать близость с компанией, что для компании важно их мнение.

Следующая рекомендация — это разработка новой вывески. Затраты на данную рекомендацию будут единоразовыми в 15 000 рублей. Осуществление рекомендации приведет к привлечению новых абонентов.

Размещение информации в 2Гис, данная рекомендация не требует вложений. помогут привлечь новых абонентов, так как если потенциальный клиент не знает где находится данная компания, и благодаря этим двум рекомендациям он с лёгкостью найдет, и не пойдет в другую компанию.

По мнению автора «Мегалинк» должна сосредоточиться в первую очередь на удержании старых клиентов. С этой целью в таблице приведена динамика оттока абонентов компании.

Таблица 7 – Отток абонентов компании «Мегалинк» за 2016 год

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всего за 2016 год
Количество человек	120	127	132	144	523

Источник: отчет компании

По результатам данной таблицы можно сделать вывод, что компания теряет значительную выручку из-за оттока абонентов и если компания не примет никаких действий в целях предотвращения роста оттока, то в ближайшем будущем она уйдет с рынка.

Далее необходимо сравнить показатели «Мегалинк» 1 квартала 2017 года с 4 кварталом 2016 года и понять, как показатели изменились за один квартал.

Таблица 8 – Сравнение существующих показателей «Мегалинк»

Показатель	4 кв. 2016 г.	1 кв.2017 г.	Разница
Выручка, руб.	5 328 000	5 136 000	4%
Всего абонентов, чел.	8 767	8 500	3%
Отток абонентов, чел.	-267	-252	
Расходы, руб.	2 060 000	2 184 000	124 000
Чистая прибыль, руб.	3 121 000	2 800 000	10,3%

Источник: отчет компании

Из таблицы можно видеть, что выручка за три месяца упала на 4%, чистая прибыль за это же время уменьшилась на 10%. Уменьшение чистой прибыли было связано с увеличением расходов, оттоком абонентов и задержкой абонентами оплаты за услуги телевидения. Следовательно, необходимо направить все усилия компании на сокращение оттока и своевременную оплату услуг посредством рекомендаций автора.

1. Для повышения имиджа компании необходимо создать вывеску

$$S_b = S_c + S_y, \quad (1)$$

Где S_b -Затраты на создание вывески;

S_c -затраты на стоимость самой вывески;

S_y -затраты на монтаж и установку вывески.

Цена 1 кв. метра 15 000 рублей, затраты на вывеску размером 2кв.м.*15 000 рублей= 30 000 р.

Затраты на монтаж и установку планируются быть единоразовыми, что составит 5 000 рублей

$$S_b = 30\,000 + 5\,000 = 35\,000 \text{ рублей.}$$

2. С целью удержания клиентов и повышение лояльности необходимо доработать персональный сайт

Услуги веб-дизайнера планируются быть единоразовыми, что составит – 20 000 рублей.

Таблица 9 – Сводная таблица рекомендаций и предполагаемого эффекта

Рекомендация	Затраты, руб.	Предполагаемый эффект от рекомендаций
Внедрение акций и бонусных программ	-	Повышение лояльности клиентов
Доработка сайта	20 000	Повышение лояльности клиентов
Постоянный анализ нужд абонентов с помощью опросов	-	Повышение лояльности клиентов
Размещение информации в 2Гис		Узнаваемость компании
Разработка новой яркой вывески	35 000	Узнаваемость компании
Итого	55 000	

Источник: расчёты автора

С целью расчета эффекта, который будет после реализации предложенных рекомендаций на предприятии, рассчитаем величину планируемой выручки и затраты на проведение планируемых мероприятий.

Расчет выручки от реализации после проведения маркетинговых мероприятий производится согласно формуле (6).

Расчет выручки от реализации предложенных рекомендаций вычисляется по формуле:

$$V_r = (V_{rp} + (V_{rp} * ((P_{rv} + C_{rv})/100))), \quad (2)$$

где V_r - выручка от реализации после проведения маркетинговых мероприятий, руб.;

V_{rp} - выручка от реализации за последний период, руб.;

P_{rv} - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной маркетинговой программы, %;

Срв - среднегодовой прирост выручки от реализации до реализации предлагаемых маркетинговых мероприятий, %.

Среднегодовой прирост выручки до реализации предлагаемых рекомендаций вычисляется по формуле:

$$Срв = ((Ви / Вб) * 100) - 100, \quad (3)$$

где Срв - среднегодовой рост выручки до реализации предложенных рекомендаций, %;

Ви – выручка последнего периода сравнения, руб.;

Вб – выручка базового периода сравнения, руб.

$$Срв = ((1\,712\,000 / 1\,790\,600) * 100) - 100 = -4,4\%;$$

$$Вр = (1\,712\,000 + (1\,712\,000 * ((5\% + (-4,4) / 100))) = 1\,722\,272.$$

После расчета показателей можно прийти к выводу, что среднегодовое уменьшение выручки до реализации предложенных рекомендаций составляло 4,4%, что подтверждает недостаточную эффективность работы компании «Мегалинк».

Выручка от внедрения рекомендаций предположительно увеличиться на 5% и составит 1 722 272 рублей.

Расчет экономического эффекта

Экономический эффект от внедрения мероприятий- это разница между планируемым приростом выручки компании, и расходами на данные рекомендации.

Экономический эффект вычисляется по формуле:

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп, \quad (4)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации маркетинговых мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию маркетинговых мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

Планируемый показатель выручки после реализации рекомендаций определяется по формуле:

$$Пв = (Врп + (Врп * (Прв / 100))), \quad (5)$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации маркетинговых мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной маркетинговой программы, %.

Для начала рассчитывается планируемый показатель выручки, если предположено выручка увеличиться на 5% за месяц:

$$Пв = (1\,712\,000 + (1\,712\,000 * (5\% / 100))) = 1\,797\,600 \text{ руб.}$$

Далее рассчитывается экономический эффект от внедрения рекомендаций:

$$Э = (1\,797\,600 - 55\,000) - 1\,712\,000 = 30\,600 \text{ руб.}$$

Исходя из расчетов можно сделать вывод, что в результате внедрения предложенных рекомендаций планируется увеличение выручки на 5% в месяц, что составит 1 797 600 рублей.

По итогу третьей главы можно сделать вывод, что Мегалинк на рынке платного телевидения в г. Мегион занимает не лидирующую позицию, и для того чтобы ей занять достойную позицию на рынке, были разработаны рекомендации для повышения конкурентоспособности. В данной главе рекомендации были разработаны с использованием зарубежного опыта, эффективность разработанных рекомендаций была доказана.

3.4 Социальная ответственность ООО «Мегалинк»

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

У компании «Мегалинк» отсутствует программа КСО, следовательно, необходимо ее разработать.

Для того чтобы программы КСО приносили результаты, необходима их интеграция в стратегию компании.

Для начала необходимо определить цели и задачи программы КСО, результаты отображены в таблице 10.

Таблица 10 – Определение целей КСО на предприятии

		Цели КСО
Миссия компании	Стать лидером в сфере телекоммуникации в г. Мегион	1. Улучшение имиджа компании, рост репутации
Стратегия компании	Становление как лидера среди компаний на рынке телекоммуникации в г. Мегион. посредством увеличения абонентской базы, развития инфраструктуры компании по всему городу, повышения лояльности абонентов.	2. Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе

Источник: работа автора

Исходя из данной таблицы можно сделать вывод, что цели КСО не противоречат стратегии так как стратегия включает: увеличение абонентской базы, развитие инфраструктуры компании по всему городу, повышение лояльности абонентов.

После выбора целей программы КСО необходимо определить главных стейкхолдеров программы. Для этого в Таблице 11 приведены цели КСО и стейкхолдеры по каждой цели.

Таблица 11 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Улучшение имиджа, рост репутации	Внутренние потребители Конкуренты
2	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Собственники Работники

Источник: работа автора

Первая цель КСО это улучшение имиджа и рост репутации компании. Для внутренних потребителей при выборе провайдера телевидения важна репутация компании, чтобы они были уверены, что им будут предоставляться качественные и доступные услуги.

Для конкурентов так же важен рост репутации компании, которая находится с ними на одном рынке и посредством улучшения имиджа и роста репутации у конкурентов может произойти отток абонентов в пользу компании «Мегалинк».

Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе — это вторая цель КСО. Для собственников интерес совершенно ясен, ведь если их компания буде развиваться стабильно и устойчиво в долгосрочной перспективе, то она сможет занять лидирующую позицию на рынке телевидения в г. Мегион, приносить стабильный доход, а развитие в долгосрочной перспективе позволит развивать инфраструктуру не только в г. Мегион, но и в ближайших городах и поселках.

Для работников компании так же важно, чтобы компания развивалась стабиль и устойчиво и существовала на рынке долгое время, так как их интересует повышение оплаты труда, возможность профессионального роста и построение деловой карьеры без опасений, что компания уйдет с рынка и они останутся без работы.

Следующим этапом в разработке программы корпоративной социальной ответственности является определение элементов программы КСО, данные приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Пожилые люди	«Интернет доступен всем». Обучение старшего поколения г. Мегион работе на компьютере и в сети интернет	Компания станет более узнаваемой, повысит имидж и улучшит репутацию
2	Потребители	Поддержка конкурса «КВН» проводимого в г. Мегион посредством партнёра игры. Награждение лучших актеров игры призами.	Повышение репутации, и улучшение имиджа компании, узнаваемость на рынке
3	Потребители	Донорская программа «Спаси жизнь»	Повышение репутации, узнаваемость на рынке.

Источник: Работа автора

Все мероприятия повысят репутацию компании, «Мегалинк» станет более узнаваемой, а так как будет повышаться репутация и лояльность уже существующих абонентов и потенциальных, следовательно, и вторая цель КСО, а именно стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе, будет постепенно реализовываться, так как прекратиться отток абонентов и будет приток новых.

Далее необходимо проанализировать затраты на мероприятия. Анализ затрат отображен в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица Измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	«Интернет доступен всем»	Рубль	250 р/час	13 000 рублей
2	Партер конкурса «КВН»	Рубль	10 000 р.	10 000 рублей
3	Донорская программа «Спаси жизнь»	-	-	-
				ИТОГО: 23 000 р.

Источник: расчеты автора

Для проведения первого мероприятия необходимо арендовать компьютерный зал, в г. Мегион эта услуга стоит 250 рублей/час. Занятия по данному мероприятию будут проходить в течении 1 месяца (12 занятий по 1 часу). $250 \text{ р.} * 12 \text{ занятий} = 3000 \text{ рублей}$.

Так же необходимо будет повысить зарплату работникам компании на период реализации мероприятия, которые будут принимать участие. Планируется создать 2 группы по 5 человек людей пенсионного возраста. Следовательно, работники компании «Мегалинк» будут проводить по 1 часу каждый день обучая пожилых людей интернету и компьютеру. Необходимо будет доплатить работникам компании по 2 тысячи рублей за месяц. $2000 \text{ р.} * 5 \text{ чел.} = 10\,000 \text{ рублей}$.

Для проведения следующего мероприятия будет выделено 10 000 р.
 5 000 рублей – 1 место
 3 000 рублей- 2 место
 2 000 рублей- 3 место

Компания «Мегалинк» не будет дарить призы, а наградит участников денежными призами.

Работники компании «Мегалинк» должны понимать, что данные мероприятия будут эффективными и принесут пользу для компании в виде повышения репутации и т.п. а это значит, что нужно отнестись с пониманием к тому, что они будут тратить свое свободное время.

Для донорской программы «спаси жизнь» не требуется затрат.

Все перечисленные мероприятия направлены прежде всего на узнаваемость компании, повышение репутации, так как местное СМИ обычно освещают подобные мероприятия в г. Мегион.

Далее необходимо оценить эффективность разработанных мероприятий корпоративной социальной ответственности с целью понять, соответствует ли соотношение затрат и эффекта для компании.

Таблица 14 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для Компании	Эффект для общества
1	«Интернет доступен всем»	13 000 р.	Узнаваемость, рост репутации, повышение лояльности потенциальных и существующих клиентов	Поддержка пожилых людей
2	Партнер конкурса «КВН»	10 000 р.		Поддержка молодых активистов
3	Донорская программа «Спаси жизнь»	-		Благотворительность для больных

Источник: работа автора

Все три мероприятия соответствуют соотношению затраты-эффект, так как затраты, которые планируются на осуществления планируемых мероприятий являются не значительными по отношению к тому, какой эффект будет после того, как СМИ осветит проведение мероприятий в маленьком городе Мегион. Следовательно, можно сделать вывод, что выбор мероприятий

является правильным. Так как компания «Мегалинк» ставит перед собой цель повышения конкурентоспособности, то в будущем для компании необходимо расширять КСО.

Заключение

Любая современная организация, которая существует в условиях рынка ставит перед собой задачу обеспечить себе выживаемость и непрерывность развития. В основе решений данной задачи находится создание и последующая реализация конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество — это определенные характеристики, которые создают для предприятия определенное превосходство над его конкурентами.

Конкурентные преимущества отличаются в зависимости от отрасли и для того чтобы организация разработала конкурентные преимущества, необходимо правильно определить основные сферы, на которые необходимо обратить внимание.

Зарубежный рынок телекоммуникации отличается от Российского по ряду показателей:

- на зарубежном рынке телекоммуникации в обязательном порядке государство не вводит бесплатные каналы, вследствие чего цены на услуги в зарубежных странах в разы больше, чем в России;
- в зарубежных странах компании обладают большей технической оснащенностью, в отличие от Российских компаний;
- на зарубежном рынке компании постоянно анализируют желания потребителей и удовлетворяют их.

Конкурентные преимущества в сфере кабельного телевидения невозможно разработать в сфере технологии: (использование инноваций при предоставлении услуг телевидения, разработка новых услуг) так как при передаче данного вида телевидения сигнал проходит по кабелю, и компании не имеют возможности ввести какие-либо технологии.

В зависимости от отрасли, в которой функционирует организация, конкурентные преимущества могут отличаться. В первую очередь необходимо правильно определить основные сферы, на которые компания должна сделать акцент для того чтобы быть конкурентоспособной на рынке.

В развитых странах значительное внимание уделяется работникам как одной из основных составляющих получения качественных услуг и их контроля. Увеличивается моральное стимулирование. Главными мотивами качественного труда стали работа в коллективе, признание достижений коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работников, их страхование и поддержка семей. В зарубежных странах не менее важным является формирование культуры фирмы, основанной на воспитании патриотического отношения к своей организации,

Во всех развитых странах наряду с системами контроля качества и системами взаимодействия с клиентами современные компании начали переходить к анализу другой информации – о конкурентах.

С учетом опыта зарубежных компаний на рынке телевидения компания «Мегалинк» должна учитывать мнения и желания своих и потенциальных абонентов, анализировать деятельность конкурентов.

На сегодняшний день компания «Мегалинк» сосредоточена на развитии инфраструктуры, но многие специалисты в отрасли телекоммуникации за рубежом утверждают, что удержать старого клиента намного дешевле, нежели привлечь нового. Следовательно, для компании «Мегалинк» необходимо сосредоточиться на повышении лояльности существующих абонентов, так как это позволит ей сэкономить средства и иметь большой запас прочности.

По итогу выпускной квалификационной работе были предложены следующие рекомендации по повышению конкурентоспособности компании «Мегалинк» на рынке телекоммуникации в г. Мегион:

- внедрение акций и бонусных программ;
- доработка сайта;
- постоянный анализ нужд абонентов с помощью опросов;
- размещение информации в 2Гис;
- разработка новой яркой вывески.

В работе приведены расчеты, по результату которых экономическая эффективность данных рекомендаций была доказана.

Подводя итог можно сделать вывод, что компания «Мегалинк» в силах повысить свою конкурентоспособность, но для этого ей необходимо проводить постоянный анализ рынка, проводить опросы клиентов и внедрить рекомендации, которые были разработаны в данной работе.

Список публикаций студента

1. Мяло, К.В. Importance of a personal brand for career of the manager/ К.В. Мяло, В.И. Шульц// Наука, образование и культура. – 2017. – 04. – с. 108
2. Мяло, К.В. Партизанский маркетинг - один из самых важных инструментов в бизнесе/ К.В. Мяло, В.И. Шульц // Наука, образование и культура. – 2016. – 12. – с.59
3. Мяло, К.В. Проблема межкультурной коммуникации во взаимодействии деловых культур США и России/ К.В. Мяло, В.И. Шульц// Наука, образование и культура. – 2016. – 8. – с.61

Список использованных источников

1. Александров А.К., Неделькин А.Н. Конкурентоспособность предприятия. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. — 448 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. — 2-е изд., М.: Маркет ДС, 2008. — 432 с.
4. Горбашко Е.А., Максимцева И.А. Управление конкурентоспособностью: теория и практика: учебное пособие для магистров. — М.: Юрайт, 2015. — 447 с.
5. Куштавкин Д.Е. Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ. — М: Проспект, 2014. — 300 с.
6. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие для вузов. – М.: Юрайт, 2014. – 438 с.
7. Степанова И. С. Основы маркетинга в телекоммуникациях: учебное пособие для вузов. – М.: Радио и связь, 2013. — 320 с.
8. Хотинская Г.И. Факторы увеличения конкурентоспособности компании. – СПб: Питер, 2013. — 410 с.
9. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Учебное пособие. М.: Типография "Новости", 2000. — 255 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
11. Ансофф, И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / И. Ансофф - М.: Экономика, 2010. - 519 с.
12. Дэниелс, Дж., Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Дж. Дэниэлс. Пер. с англ. М.: Высшая школа, 2011. - 239 с.
13. Рынок платного телевидения: Рынок платного ТВ: от чудес — к революции // Рынков [Электронные ресурсы]. – 2016. – Режим доступа: <http://web.json.ru>.

14. Официальный сайт ПАО «Ростелеком»: О компании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.company.rt.ru/> (дата обращения: 05.05.2017).
15. Официальный сайт ООО «Прайд»: О компании. [Электронные ресурсы]. Режим доступа: <http://www.pride-net.ru> (дата обращения: 10.05.2017).
16. Ассоциация коммуникационных агентств в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.akarussia.ru/> (дата обращения 28.05.2017).
17. ГидМаркет: Маркетинговое исследование Российского рынка телекоммуникационных систем. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://gidmark.ru/uploads/demo_telekommunicacii.pdf/ (дата обращения 30.05.2017).
18. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2016-2020 года. Ключевые тенденции мирового и российского рынков. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pwc.ru/> (дата обращения 31.05.2017).
19. ТМТ Консалтинг: ТМТ Рейтинг «Российский рынок ШПД в сегменте Население — 1 кв. 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tmt-consulting.ru>
20. Официальный сайт «Телематика»: О компании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: (дата обращения: 10.05.2017).

Приложение А (справочное)

Анализ конкурентов компании «Мегалинк» в г. Мегион

	МЕГАЛИНК	ТЕЛЕМАТИКА	РОСТЕЛЕКОМ	ПРАЙД	Комментарии
Часы работы	Пн-Пт 9.00-18.00 Сб-9.00-16.00 Вс-Выходной	пн-пт: 08:00 — 17:30 обеденный перерыв: с 13-00 до 13-10 сб: 09:00 — 15:00 выходной: вс	Пн-Пт 8.00-16.00 Перерыв 12.00-13.00 Сб-Вс-выходной	Вт-сб 10.00-19.00	МЕГАЛИНК работает без перерывов и всего один выходной
Расположение офиса	Не в центре города, нет на карте в 2ГИС	в доме быта, есть в 2ГИС	Отдельный офис, яркая вывеска, есть в 2ГИС	В центре города есть в 2ГИС	Неудачное расположение офиса у Мегалинк
Наличие сайта	--+	+	+	+	Личный сайт не доработан
Способы оплаты	Через отделение банкомата и терминалы «Сбербанк», Сбербанк online"	Через отделения, банкоматы и терминалы ОАО «Сбербанк России»; "Сбербанк online" и "Мобильный банк	Оплата через Личный кабинет на сайте, банкоматы «Сбербанка». в отделении, через электронные сервисы — «QIWI кошелёк», «Единый кошелёк», «Яндекс.Деньги» и WebMoney	Через личный кабинет на сайте, в отделениях сбербанка, через терминал, через сбербанк онлайн	Мегалинк не предоставляет оплату через сайт, это является большим недостатком компании
Услуги	Телевидение	Интернет Телевидение	Интернет Телевидение Телефония	Интернет Телевидение Телефония	МЕГАЛИНК предоставляет только телевидение
Количество возможно подключенных телевизоров	Неограниченно	Ограничено	Неограниченно	Неограниченно	
Линия технической поддержки	+	+	+	+	
Возможность заказать подключение на сайте	-	+	+	+	Из-за недоработанного сайта компании, нет возможности подключения через интернет
Цена	Абонентская плата – 250 руб./мес. Подключение – 0 руб. Повторное подключение – 200 руб.	Абонентская плата - 200 руб./мес. Подключение- 0 рублей Повторное подключение – 300 руб.	Абонентская плата – 300 руб./мес. Подключение – 0 руб. Повторное подключение – 0 руб.	Абонентская плата – 250 руб./мес. Подключение – 0 руб. Повторное подключение – 200 руб.	Абонентская плата Мегалинк незначительно отличается от цен

				остальных провайдеров
Количество каналов	150 каналов, до 60 аналоговых, 100 цифровых, 10 HD	Более 158 каналов. До 50 аналоговых Более 100 цифровых 12 каналов HD	120 каналов, до 40 аналоговых, 70 цифровых, 10 HD	Более 140 цифровых Более 10 HD

Источник: исследование автора

Приложение Б
(справочное)

Действующие ранее акции компании «Мегалинк»

Акция	Суть акции	Результат
Бесплатное переключение от других провайдеров	Абоненты, оставившие заявку на подключение и продемонстрировавшие договор со своим предыдущим кабельным провайдером, получают месяц бесплатного телевидения на любом тарифном плане.	Количество клиентов повысилось незначительно, так как: 1. у компании отсутствует персональный сайт (потенциальных клиентов приходилось оповещать лично). 2. практически отсутствуют затраты на рекламу, в следствии этого потенциальные клиенты не знали о такой возможности 3. большое количество людей, которые предпочитают интернет-телевидение
Скидки на услуги и товары сторонних организаций	В небольшом городе, где «все друг друга знают», «МЕГАЛИНК» организовал совместную акцию с другими фирмами. К примеру, договорился с магазином компьютерной техники о скидке на некоторые виды товаров, предложив 20% скидку на роутеры и антивирусные программы.	Выгода магазина понятна – роутеры используются для доступа в интернет и для повседневных нужд не нужны, а продавать их нужно. Поэтому лучше иметь постоянный поток клиентов, направляемых провайдером и продавать товар со скидкой, чем не продавать ничего. Провайдер же имеет небольшой процент с каждого проданного роутера, который купил пришедший от него клиент. Людей не привлекла данная возможность так как им было проще подключить интернет и телевидение у одного провайдера, где им и выдадут роутер.

Источник: отчет компании ООО «Мегалинк» за 2015 г.

Приложение В
(справочное)

Рекомендованные автором акции для компании «Мегалинк»

Акция	Предположительный результат
<p>Скидки 5% и 10% Будьте с нами и экономьте! Заплатили за полгода вперёд – скидка 5%. Спланировали бюджет на услуги на год – 10%. Уверьяем, Вы останетесь довольны!</p>	<p>Для предприятия «МЕГАЛИНК» польза очевидна, так как платежи не будут задерживаться. Абонентов, предположительно, должна заинтересовать данная акция.</p>
<p>Для следующих льготных категорий граждан на пакет "универсальная программная услуга" установлен специальный тариф</p> <ul style="list-style-type: none"> - участники боевых действий великой отечественной войны; - инвалиды 1-й группы общего заболевания; - участники ликвидации последствий аварии на черновыльской аэс 1-й категории; - многодетные семьи, имеющие троих и более детей. 	<p>В г.Мегион достаточно много населения данных категорий, поэтому данная акция может создать благоприятный облик компании и повысить лояльность</p>
<p>Отложенный или доверительный платёж Наверно у каждого пользователя интернета возникала ситуация, когда он благополучно забывал внести ежемесячный платёж, оставаясь без доступа к всемирно сети в самое неподходящее время. В этом случае очень выручает возможность попользоваться услугами в кредит некоторое время.</p>	<p>Данная акция будет распространяться только для абонентов, у которых хорошая и своевременная история платежей.</p>
<p>Акции, направленные на поддержку людей разного социального статуса: студентов, школьников, пенсионеров, молодоженов, молодых родителей, которые дают прекрасную возможность подключить услуги компании на льготных условиях. Например, ко дню защитника Отечества, весь февраль мужчины при предъявлении военного билета есть возможность бесплатно подключить кабельное телевидение</p>	<p>Такого рода акции повысят лояльность клиентов к компании.</p>
<p>«Годовой контракт х2 – бонусы удвоились! Суть её заключается в постепенном уменьшении абонентской платы за месяц в течение года. Если в первом квартале</p>	<p>Для фирмы выгода очевидна – хоть и со скидкой, но абонент платит 12 месяцев, что в быстромеменяющемся мире провайдинга можно считать очень хорошим результатом, а ценник в 500 рублей</p>

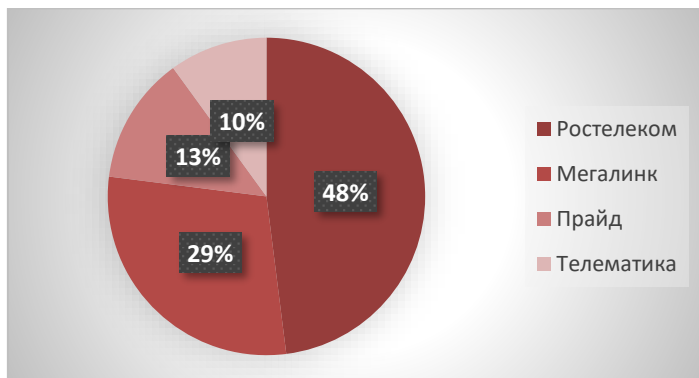
<p>скидка будет равна 5%, то каждый последующий она будет увеличиваться на 5%. Таким образом, 10, 11 и 12-й месяца можно будет пользоваться услугой с 20%-й скидкой!</p> <p>По дополнительному соглашению абонент обязуется пользоваться услугами «МЕГАЛИНК» целый год и выбрать тариф с абонентской платой не менее 500 рублей.</p>	<p>позволяет отсечь от акции тарифы с минимальным уровнем рентабельности.</p>
--	---

Источник: исследования автора

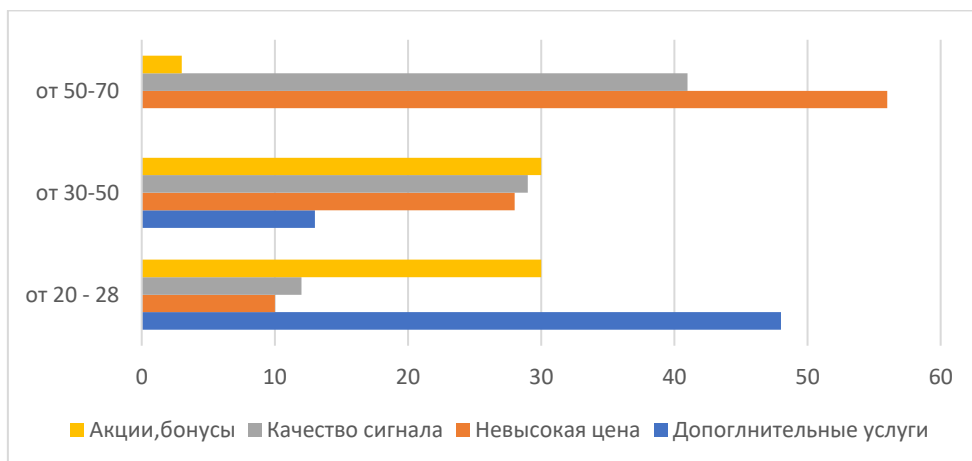
Приложение Г (справочное)

Опрос населения с целью выявления нужд потребителей услуг телевидения

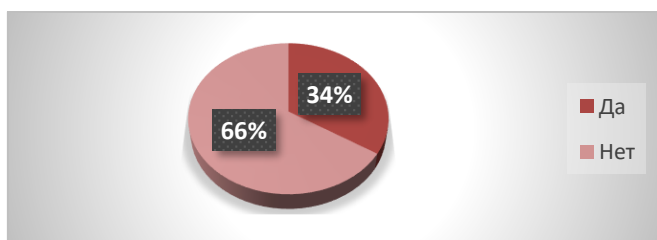
1. Какой у вас телевизионный провайдер?



2. Что вы больше всего в нем цените?



3. Важно ли для вас, чтобы интернет и телевидение предоставлял один провайдер?

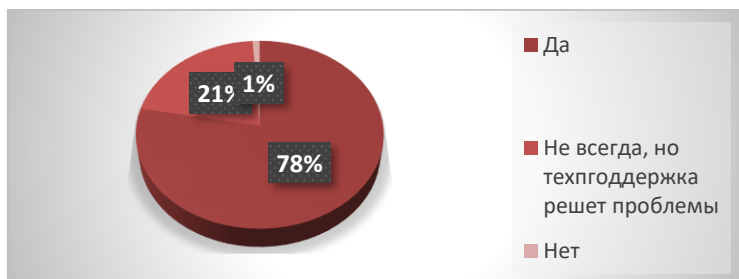


Источник: опрос автора

Приложение Д (справочное)

Опрос клиентов ООО «Мегалнк» с целью выявления нужд потребителей услуг телевидения

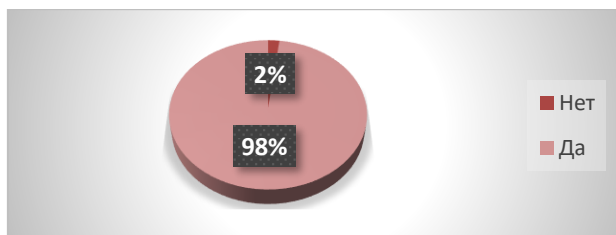
1. Устраивает ли вас качество сигнала?



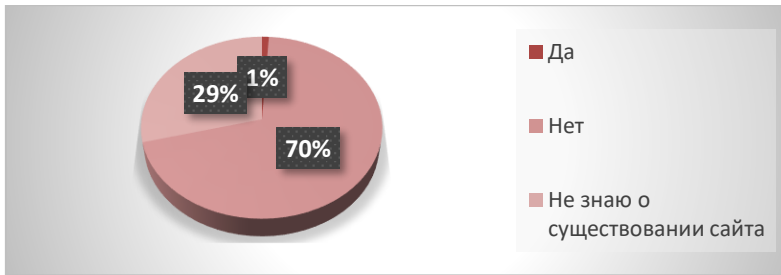
2. Как считаете, нужен ли такой способ оплаты, как оплата банковской картой на сайте?



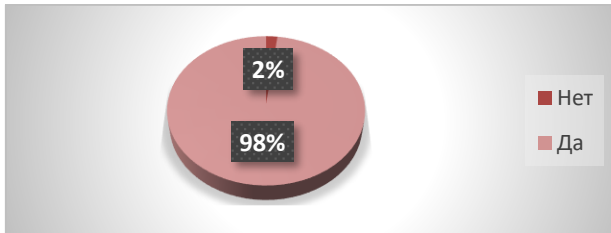
3. Интересны ли вам различные бонусные программы и акции?



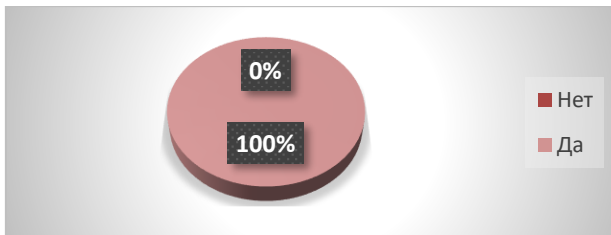
4. Устраивает ли Вас существующий сайт компании?



5. Важен ли для вас сайт, его удобство, внешний вид?



6. Устраивает ли Вас цена услуги телевидения?



Источник: опрос автора

Приложение Е (справочное)

Существующий на данный момент сайт компании ООО «Мегалинк»

Новости
Начинает вещание телеканал "Bridge HD" 29.11.2016
Начинает вещание телеканал "Пингвин Лоло" 29.11.2016
Начинает вещание телеканал "Мульт" 29.11.2016

Услуги
Каналы
Тарифы
Оплата

ООО "Мегалинк" / Абонентам / Тарифы

Абонентская плата за услуги кабельного телевидения составляет 250 рублей.
Телефон для справок 2-30-18

Способы оплаты

Оплату за оказанные услуги кабельного телевидения можно внести в кассах следующих банков:

1. БАНК ЮГРА
2. ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК ОТКРЫТИЕ
3. СБЕРБАНК РОССИИ
4. БАНК УРАЛСИБ

Уважаемые абоненты, владельцы карт VISA и MasterCard!

Вы можете оплатить услуги кабельного телевидения в банкоматах и платёжных терминалах ПАО Ханты-Мансийский банк Открытие без взимания комиссии Банка.

Для оплаты услуг кабельного ТВ в банкомате введите ПИН-код карты, выберите "Платежи", выберите "Единая система платежей", наберите код получателя 004100, введите свой номер договора (номер лицевого счёта). Далее наберите сумму платежа. На контрольном просмотре убедитесь, что получателем является ООО "Мегалинк" и все реквизиты введены правильно и после этого подтвердите платеж. Получите квитанцию и храните 6 месяцев.

Свой лицевой счёт и справки можно получить по телефону 2-30-18.

Лицензии
Предложения
Партнеры
История
Реквизиты
Контакты

ООО "Мегалинк" / О компании / Партнеры