

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «РТК»)**

студента 5 курса 571 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Басько Владислава Яновича

Научный руководитель

к.с.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

**ВВЕДЕНИЕ.** В настоящее время экономика России движется по пути преобразований на рынке. Конкуренция между организациями становится ещё более жесткой, поэтому в этих условиях выбор оптимальной стратегии развития организации и, в том числе, конкурентной стратегии является необходимым. Как правило, успешная работа любой организации в долгосрочной перспективе, её экономический рост зависит от правильного выбора стратегии развития организации, которая позволяет наилучшим образом реализовать ресурсы организации.

В условиях сильной конкуренции и быстро изменяющейся ситуации на рынке организациям необходима не только концентрация внимания на состоянии дел внутри компании, но и на выработке долгосрочной стратегии поведения, позволяющей вовремя реагировать на окружающие их изменения.

Поэтому учёт конкурентных преимуществ организации и правильная оценка рынка обеспечивают компаниям различных форм собственности построение оптимальной конкурентной стратегии для того, чтобы удержать свою долю на рынке.

В настоящее время, исключительно важным является то, что необходимо осуществлять такое управление, которое обеспечивало бы адаптацию компании к быстрым изменениям, происходящим в условиях ведения бизнеса.

Тема является очень **актуальной**, потому что организациям необходимо выйти на рынок, выжить в конкурентной среде только с помощью конкурентной стратегии.

В практике современных организаций разработка и реализация стратегических стратегий уже обычной практикой. Разработка стратегических планов и применение конкурентных стратегий – основное направление деятельности конкурентоспособной организации.

**Целью**, данной выпускной квалификационной работы, является изучение методических аспектов формирования конкурентных стратегий

организации сферы услуг соевой связи. В соответствии с целью работы определим следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы формирования конкурентных стратегий, их виды и этапы формирования
2. Произвести анализ реализации конкурентных стратегий в АО «РТК»
3. Определить направления совершенствования конкурентных стратегий АО «РТК» и рассчитать экономический эффект предложенных мер.

**Объектом** исследования выпускной квалификационной работы является система формирования конкурентной стратегии АО «РТК».

**Предметом** исследования выпускной квалификационной работы являются управленческое принятие решение в сфере формирования конкурентной стратегии АО «РТК».

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых по проблемам формирования конкурентной стратегии.

В работе автором были использованы следующие **методы исследования**: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ внутренней документации и бухгалтерских отчетов АО «РТК» за несколько лет; наблюдение, количественные и графические методы обработки информации, описание и объяснение полученных результатов.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложенные в работе мероприятия по совершенствованию формирования конкурентной стратегии можно использовать для внедрения в реальной деятельности компании АО «РТК».

**Структура работы**: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разделённых на параграфы, заключения и списка использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** Первая глава посвящена рассмотрению теоретические основы формирования конкурентных стратегий в организации. В данной главе автор раскрывает понятие конкурентной стратегии, виды конкурентных стратегий и этапы формирования конкурентных стратегий.

Общеизвестно, что конкуренция является одним из основных рычагов рыночной экономики, определяющим сущность рыночных отношений.

В наиболее общем виде конкуренция может быть охарактеризована как вид негативного взаимодействия, вытеснение одним элементом системы другого.

Теоретические основы формирования конкурентных стратегий организаций, в том числе и сферы услуг связи, рассматривались в работах отечественных и зарубежных учёных - экономистов, таких как: Портер М.Э., Безносова А.С., Ерохина Л. И., Иванов А. П.

Конкурентная стратегия – политика, включающая в себя разработку мероприятий фирмы, направленных на выживание и победу в борьбе конкурентами на рынке конкурентной продукции.

Чтобы достичь этих целей, фирма должна осуществить внутреннюю оценку своих ресурсов и возможностей в сравнении с конкурентами, чтобы выявить свои сильные и слабые стороны. Кроме того, фирма должна также осуществить внешнюю оценку «движущих сил конкуренции». Назначение конкурентной стратегии заключается в том, чтобы привести в строгое соответствие внутренние возможности (способности) предприятия с условиями, диктуемыми внешней бизнес средой, при этом учитывают факторы, характеризующие состояние отрасли и условия конкуренции, а также факторы, характеризующие конкурентные возможности предприятия и его рыночную позицию. В результате конкурентная стратегия определяет, каким образом организация будет конкурировать на рынке, который она выбрала для обслуживания, на какие конкурентные преимущества будет

опираться. Наличие конкурентных преимуществ, а также конкурентных недостатков предприятия определяет его конкурентную стратегию.

Компании во всем мире стремятся использовать все мыслимые способы, чтобы привлечь потребителей и вызвать у них желание сделать следующую покупку в целях опережения конкурентов и получения преимущества на рынке. И поскольку руководители разрабатывают краткосрочные тактические и долгосрочные стратегические меры, соответствующие специфической ситуации их компании и состоянию рынка, существует бесчисленное число вариантов стратегий и различных их нюансов. Таким образом, можно сказать, что имеется столько же вариантов стратегий, сколько конкурентов присутствует на рынке.

Во второй главе автор анализирует формирование конкурентной стратегии на примере АО «РТК». Для этого представлена характеристика хозяйственной деятельности данной организации, схематично отражена ее организационная структура, представлены основные финансовые показатели и показатели.

Акционерное Общество «Русская Телефонная Компания» - является дочерней компанией ПАО «МТС». Розничная сеть МТС – это федеральная компания, которая гарантирует сотрудникам работу в случае переезда, а также и карьерный рост. В салонах сотовой связи предлагается высокого качества сервис, широкий выбор телефонов, аксессуаров, техникой для умного дома и других гаджетов, ведущих мировых брендов, таких как Apple, Samsung, Xiaomi, Honor и многих других, а также всю линейку продуктов и услуг МТС. Основными видами деятельности АО «Русская Телефонная Компания» являются: обслуживание абонентов МТС, продажа комплектов SIM-карт МТС, продажа сотовых телефонов и планшетов, аксессуаров, модемов и роутеров мобильного и домашнего интернета МТС, оборудования, оборудования спутникового телевидения. Оплата услуг любого сотового оператора связи и домашнего интернета, ЖКХ, МГТС, оплата штрафов

ГИБДД. Также совершают оплату кредитов и совершение денежных переводов в системе Золотая корона и юнистрим.

Из SWOT анализа АО «РТК» необходимо обратить внимание на проблемы, как:

1. Низкий уровень дохода населения;
2. Человеческий фактор против сотовых телефонов;

Если на постоянной основе мониторить и сравнивать с конкурентами соотношение цены и качества услуг, ПАО «МТС» сможет справиться с угрозами:

1. Большое количество конкурентов;
2. Объемные зоны покрытия сети 4G.

Анализируя данные можем утверждать, что вероятность воспользоваться возможностями ПАО «МТС», которые описаны ниже, мала:

1. Положительные демографические изменения;
2. Снижение расходов в федеральный налоговый фонд;
3. Уход с рынка услуг заменителей.

Основываясь на проведенный анализ можно сделать вывод, что организация АО «Русская Телефонная Компания» добилась успеха на рынке сотовой связи благодаря тому, что эта первая фирма, которая сумела сделать услуги сотовой связи по истине доступными обширному кругу нашего населения.

Важным событием в конце 2018 году стало принятие новой бизнес-стратегии МТС — Customer Lifetime Value 2.0. Данная бизнес-стратегия оказывает давление на создание цифровой экосистемы на основе накопленной экспертизы в телекоммуникационном бизнесе и инвестирование в более перспективные направления. Девиз данной стратегии звучит так - в центре экосистемы МТС находится человек, и наша основная задача — удовлетворить большинство его социальных потребностей в периметре продуктов МТС.

Именно так медиа-центр ПАО «МТС» трактует свою стратегию CLV 2.0:

Client:

- лучший клиентский опыт благодаря глубокому персонализированному подходу на основе искусственного интеллекта, аналитики больших данных и единого клиентского ID;
- бесшовный комфортный переход между цифровыми витринами и продуктами;

Lifetime:

- нацеленность на долгосрочное взаимоотношение с клиентом;
- концентрация усилий на повышении лояльности и эмоциональной привязанности клиента к бренду;

Value:

- осознанное получение клиентом выгоды от нахождения в экосистеме;
- удобная технологическая платформа для эффективного взаимодействия с партнёрами и лучшего клиентского опыта.

Исходя из приведенных анализов трудности предприятия, возникающие в процессе предоставления услуг связи, а также риски, которые связаны с текущей ситуацией на рынке России и мира являются причинами для разработки новой конкурентной стратегии.

Финансовое состояние организации примерно соответствует среднему по отрасли и среднему по России.

В нашем случае мы выявили ряд недостатков — это отсутствие в Саратовской области сервисного центра обслуживания клиентов, а также низкий уровень обслуживания клиентов.

В результате финансового анализа ключевых показателей АО «РТК» установлено следующее.

Финансовое состояние акционерного общества на соответствует финансовому состоянию, которое характерно для предприятий с выручкой до

10 миллионов рублей, которые занимаются таким видом деятельности, как производство услуг связи, которые выполняют функцию коммутации.

В третьей главе рассмотрены направление совершенствования конкурентных стратегий АО «РТК». Автор предлагает сформировать оптимальную стратегию дальнейшего развития работы предприятия и для удержания уровня конкурентоспособности открыть сервисный центр АО «РТК» в г. Саратов.

Ниже перечислены цели системы продвижения компании: увеличение текущей клиентской базы, рост прибыли; улучшение качества подвижной и фиксированной связи и обслуживания; разработка нового спектра услуг для всех сегментов рынка (абонентов) таблица 1.

Таблица 10 – Система продвижения АО «РТК»

Цель	Мероприятия	Комментарии	Стоимость, млрд. руб.	Доход, млрд. руб.
Кадры				
Повысить квалификацию персонала к январю 2022 года	Организация периодических проверок, тренинги и вебинары	Данная мера касается операторов. Персонал должен быть оповещен о проведении проверок, но время проверок не известно. Особенность проверок – их неожиданность.	2,5	12,0
Увеличить объем продаж к январю 2022 году	Привлечение новых клиентов	Расширение клиентской базы путем предоставления выгодных услуг связи и проведением промо-компаний	1,5	30,0
Внутренние процессы				
Повышение репутации компании к ноябрю 2021 года	Интервью с директорами, топ-менеджерами	Проведение интервью с руководителями компании, которые выскажут свое мнение в отношении качества связи и большого выбора услуг сотовой связи.	0,5	1,0

Улучшение сервиса и качества услуг к концу 2021 года	Получение ответной реакции от клиентов компании	Опрос абонентов МТС после посещения салона связи	1,0	2,0
Клиенты				
Повышение имиджа компании к октябрю 2021 года	Размещение рекламных баннеров	Размещение баннеров с различными поздравлениями	4,5	6,5
Напоминание о компании каждые 3 месяца	Размещение короткометражного ролика о компании	Размещение напоминающей рекламы в различные времена года (тарифы)	4,5	6,0

Ввиду вышеизложенного, демонстрируя расчет, наблюдаем, что окупаемость данного сервисного центра происходит после второго месяца. По прогнозируемым результатам за полгода работы центр сервисного обслуживания может принести 142,5 тысячи рублей прибыли. Если же издержки окупятся менее чем за один год работы сервисного центра, значит рекомендуемая данная мера экономически эффективна. Изучив стоимость всех приведенных мероприятий по продвижению компании определили, что стоимость стратегии продвижения ПАО «МТС» составила 14,6 млрд. рублей, а доход от них равен 57,6 млрд. руб.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В виду изучения теоретических и методических аспектов толкования конкурентной стратегии организации, мониторинга развития рынка сотовой связи, разработки конкурентной стратегии для АО «РТК» необходимо сделать следующие выводы:

1. Под видом конкурентной стратегии принято считать сочетание правил и приемов, основываясь на которые, руководствуются топ-менеджеры ПАО «МТС», если его целью считается достижение и поддержание конкурентоспособности на рынке сотовой связи. Особенности будут направление на достижение конкурентных преимуществ, которые в свою очередь обеспечивают наилучшее и стабильное финансовое положение

предприятия в долгосрочной перспективе, а также удержание прочного уровня на рынке.

2. Рынок операторов сотовой связи имеет тенденцию перенасыщения с большим уровнем конкуренции. Снижение темпа роста клиентской абонентской базы отразится на рынке данного региона. Данные факты приведут к обострению конкурентного противостояния между предприятиями, которые предоставляют сотовую связь на рынке, в виду того, что регионы присутствия будут осваиваться наиболее динамично.

По итогу анализа внешней среды делаем вывод о том, что наибольшее влияние на деятельность ПАО «МТС» оказывают такие факторы, как угрозы большого количества конкурентов и объемные зоны покрытия сети 4G.

На основе SWOT-анализа и изучение качественного и количественного положения ПАО «МТС» и его дочерней компании АО «РТК», была определена оптимальная стратегия дальнейшего развития работы предприятия. Смысл заключен в сохранении позиции лидера на рынке операторов сотовой связи за счет сохранения сильной позиции в конкурентном преимуществе над конкурентами, разработки рекламной и сбытовой политики и повышения уровня квалификации специалистов данной компании. Ввиду выбранной стратегии разработан перечень мероприятий, которые позволят повысить конкурентоспособность стратегии, поможет более успешно функционировать на рынке и развиваться в долгосрочной перспективе.

В процессе исследования нами были перечислены цели системы продвижения компании: увеличение текущей клиентской базы, рост прибыли; улучшение качества подвижной и фиксированной связи и обслуживания; разработка нового спектра услуг для всех сегментов рынка (абонентов), данные меры приведут к получению дохода равному 57,6 млрд. руб., а затраты на данные меры составят 14,6 млрд. рублей. В ходе изучения компании выявили следующие сервисные центры АО «РТК» находятся в

городе Самара, в результате чего время от времени могут нарушаться потребительские права в результате роста сроков и гарантийных обязательств. Ввиду вышеизложенного открытие в Саратовской области первого сервисного центра по обслуживанию в гарантийный и постгарантийный срок, ко всему авторизированный, увеличит статус компании, конкурентоспособность АО «РТК» на рынке Саратовской области, соответственно приведет к росту потенциальных клиентов для салонов сотовой связи. По прогнозируемым результатам за полгода работы центр сервисного обслуживания может принести 142,5 тысячи рублей прибыли. Стоимость создания сервисного центра по обслуживанию товара, а также гарантийное и пост гарантийное обслуживание дивизионе Поволжье в Саратовской области будет составлять в общем 65 600 рублей.

Проведенные расчеты подтвердили эффективность предложенных мероприятий по формированию конкурентной стратегии АО «РТК» в долгосрочной перспективе.