



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(бакалаврская работа)  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
(квалификация – бакалавр)

На тему «Конкурентоспособность предприятия и пути ее повышения»

Исполнитель Тютюнькова Анастасия Евгеньевна

Руководитель к.э.н., доцент Яйли Дмитрий Ервантович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Санкт-Петербург  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятия .....	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия .....	6
1.2 Методы комплексной оценки конкурентоспособности предприятия... ..	11
2 Анализ и оценка уровня конкурентоспособности предприятия связи (филиал АО «Русская Телефонная компания» в г. Туапсе).....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ влияния внешней и внутренней среды и оценка уровня конкурентоспособности АО «РТК» в городе Туапсе на рынке услуг сотовой связи .....	29
3 Выводы и предложения для филиала АО «Русская Телефонная компания» в городе Туапсе.....	38
3.1 Пути повышения уровня конкурентоспособности для филиала АО «Русская Телефонная компания» в городе Туапсе.....	38
3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий .....	46
Заключение .....	52
Список литературы .....	55

## Введение

На современном рынке товаров и услуг стабильное положение предприятия обеспечивается, устойчивой конкурентоспособностью. Если при неблагоприятном влиянии внутренней и внешней среды организация способна нормально функционировать, в срок и в полном объеме осуществлять обязательства по всем выплатам, в тоже время не забывать о своих стратегических целях и следовать своим текущим планам, то состояние организации по финансовым вопросам можно считать устойчивым.

В наше время на рынке сотовой связи существует большая конкуренция из-за большого количества производителей услуг на рынке сбыта. Следовательно, в силу резкого скачка в развитии отрасли нужно обязательно контролировать качество оказываемых услуг, следить за спросом и насыщенностью рынка, оценивать своих потенциальных клиентов[2,с 132].

Конкурентоспособность – это соперничество между экономическими субъектами в условиях рыночной ситуации за максимально эффективное применение факторов производства.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в современных условиях конкурентной борьбы на рынке телекоммуникационных услуг определение уровня конкурентоспособности и конкурентных преимуществ играет первостепенное значение для обеспечения стабильных финансово-экономических результатов деятельности.

Большое внимание уделяют данной проблеме отечественные и зарубежные авторы в своих научных разработках и трудах, существенное значение отводится к способам роста конкурентоспособности и оценке ее качеств. Нужно знать что большое количество научных разработок и методов в такой области направлены на оценку конкурентоспособности без ее взаимосвязи с обнаружением конкурентных преимуществ. В большинстве случаях конкурентоспособность и ее оценка не дает количественного значения и носит субъективный характер[8,с 56].

Объектом работы выступает АО «РТК».

Предметом работы является система оценки конкурентоспособности предприятия.

Следовательно, можно поставить задачи и сформулировать цели в данной работе

Цель работы – проведение анализа и разработка путей повышения уровня конкурентоспособности для филиала АО «РТК» в г. Туапсе.

В данной работе опираясь на цели, поставлены и решены следующие задачи:

- Дать понятие конкурентоспособности, рассмотреть ее сущность на предприятии и изучить комплексные оценки.
- Провести анализ внутренней и внешней среды компании, оценить уровень конкурентоспособности на рынке услуг сотовой связи и произвести анализ экономических показателей.
- Разработать пути повышения уровня конкурентоспособности для филиала АО «РТК» в г. Туапсе и рассчитать экономический эффект от реализации предложенных мероприятий.

Значимость выпускной квалификационной работы состоит в определении устойчивости и в оценке конкурентоспособности АО «РТК». Это дает возможность вне зависимости от изменения рыночной среды выстроить работу компании.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первой главе даны основные определения и сущность конкурентоспособности предприятий, обозначены методы комплексной оценки.

Во второй главе проведены анализ и оценка уровня конкурентоспособности предприятия связи АО «РТК» в г.Туапсе, где использовались расчеты коэффициентов и показателей, данные бухгалтерской отчетности.

В третьей главе предложены пути повышения уровня конкурентоспособности АО «РТК» и рассчитан экономический эффект от их реализации.

В выпускной квалификационной работе использовалась бухгалтерская отчетность АО «РТК», учебная литература отечественных и зарубежных авторов, источники из интернета и данные периодической печати по выбранной теме.

Объем выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) составляет 58 листов и включает 10 рисунков, 20 таблиц и 5 формул.

# 1 Теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятия

## 1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

Понятие конкуренции достаточно многогранно. Можно сказать это способность превзойти своего конкурента в заданных рынком условиях, и достичь преимущество в соперничестве. Предприятие вступает в борьбу за лучший рынок сбыта и за производство уникального качественного товара или услуги. Производителю необходимо сбалансировать уровень спроса и предложения и достичь лучших условий производства и сбыта.

Рассмотрим сущность определений конкурентоспособности. В переводе с латыни конкурентоспособность это- «сопротивление», «столкновение». То есть, конкурент должен выдержать противостояние с себе подобными и успешно совершить конкурентные действия.

Способность компаний создать и удержать высокий уровень доходов, которые могут выходить на соревнования международных стандартов, является высокой конкурентоспособностью. Так же, определяется как свойство и показывает уровень и притягательность предприятия[11,с 49].

Конкурентоспособность является важным фактором, который обеспечивает безопасность организации и так же в дальнейшем становится эффектом развития и сегментом выживания в суровых рыночных условиях. Если эффективно управлять такой важной характеристикой, можно добиться больших результатов и успехов на рынке.

Конкурентоспособность является динамической категорией, и эта динамика в первую очередь проявляется во внешних факторах, которые признаются как управляемые параметры. В то же время данное понятие это не только способность предприятия выдерживать конкуренцию на рынке и иметь высокий спрос потребителей, конкуренция является более глубокой и требует обязательного анализа и изучения[2,с 235].

Создание и выявление конкурентного преимущества связаны, но могут в

ходе анализа выявиться такие преимущества, которые существовали, но не использовались.

Создание нового преимущества для предприятия это обнаружение и формирование состава конкретных преимуществ. Этот процесс определяется различными авторами.

Некоторые предполагают что производство конкурентоспособных товаров и формирование конкретного преимущества схожи. Значит они смогут удовлетворить как традиционную, так и новую потребность потребителя, но уровень качества должен быть высок.

Разные цели преследует применение конкурентного преимущества, такие как формирование стратегии предприятия, расширение ассортиментной базы, увеличение клиентской базы.

Контроль за обнаружением конкурентных преимуществ усиливает конкурентные позиции.

Поэтому представляется естественным определять конкурентоспособность предприятия следующими тремя основными факторами: потенциальными возможностями предприятия, степенью удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией и результатами его хозяйственной деятельности (рисунок 1).

Высокие уровни каждого из факторов являются гарантией высокой конкурентоспособности предприятия в целом.

В состав производственной системы любой ступени иерархии в качестве ее элементов включают такие ресурсы, как:

- технические,
- технологические,
- кадровые,
- пространственные,
- организационной структуры управления,
- информационные,
- финансовые.



Рисунок 1- Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия

Термин конкурентоспособность имеет не одно определение, приведем наиболее часто встречающиеся.

«Конкурентоспособность организации - это способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей»- дает определение Мазилкина Е.И.[22, с 125].

«Конкурентоспособность предприятия – есть способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности» [16, с.201].

«Конкурентоспособность предприятия - возможность эффективной

хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы» [19].

«Конкурентоспособность организации - это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг» [26,с.254].

Первое определение не учитывает то, что компании в конкретный отрезок времени конкурируют на определенных рынках, поэтому не является полным. Преимуществом первых двух определений является эффективность хозяйственной деятельности как основная составляющая конкурентоспособности компании.

Фатхутдинов Р.А. дает определение конкурентоспособности предприятия, но оно не полное, потому что сводит конкурентоспособность предприятия к выпуску конкурентоспособной продукции, приравнивая тем самым эти два понятия[18,с 7].

Хруцкий В.Е , Корнеев И.В дают определение конкурентоспособности с такими же недостатками. Там они конкретизируют то, что конкурентоспособность достигается в определенный отрезок времени на конкретных рынках, в отличии от определения Фатхутдинова Р.А. [16,с.82].

Понятие конкурентоспособности данное группой авторов Завьяловым П.С и Лозовским Л.Ш. по маркетингу, можно считать наиболее полным.

Сформировать определение конкурентоспособности, учитывая данные недостатки можно такое как: конкурентоспособность предприятия -это устойчивость предприятия по услугам и эксклюзивным товарам на определенных сегмента рынка и в конкретный отрезок времени.

В будущем предприятие достигнет производство и реализацию услуг и конкурентоспособных товаров без финансового ущерба.

Такое определение учитывает два основных положения конкурентоспособности предприятия на рынке товаров и услуг [10,с 81]:

- конкурентоспособными должны быть услуги и товары организации ;
- организация должна опережать конкурентов по объему производства конкурентоспособных товаров.

Достижение превосходства не должно приносить финансовый ущерб предприятию. С проблемами роста сталкивается любое предприятие в процессе своего развития.

Упадок общей организованности , снижение финансовых составляющих, затруднение в получении материальных и информационных потоков на предприятии, сбой в основных продажах и многое другое является проявлениями проблем на уровне роста предприятия.

С очередной характеристикой состояния предприятия возникает задача-управляемость бизнеса. На современном уровне предлагается решение данных проблем, применением различных управленческих методик, которые предлагают многие западные и российские консультационные компании. Артеменко В.Г в своих трудах предлагает внедрение современных информационных технологий [2,с.29].

Сложные процессы самоорганизации и адаптации бизнеса в постоянно меняющихся внутренних и внешних условиях могут запуститься благодаря выполнению этих условий. Так же это выполнение может обеспечить дополнительные конкурентные преимущества и повысить уровень управляемости и конкурентоспособности предприятия. Для менеджеров каждого предприятия несущей задачей является выбор ресурсов, источники, формы и способы финансирования и инвестирования. Вследствие этого предприятию приходится часто соприкасаться с необходимостью в инвестиционной обеспеченности предприятия [13, с.54].

На рисунке 2 представлена взаимосвязь качества менеджмента и конкурентоспособности с важными характеристиками состояния предприятия.

Важным показателем предприятия является конкурентоспособность его продукции, потому что обеспечением денежного потока является производство и сбыт конкурентоспособной продукции. По средствам трех основных методов,

таких как: эвристический (экспертный), квалиметрический, комплексный (интегральный) можно осуществить оценку конкурентоспособности продукции.



Рисунок 2-Основные факторы конкурентоспособности предприятия.

Охарактеризовать на тактическом уровне конкурентоспособность предприятия позволяют методики комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности. Таких методик оценки состояния предприятия существует большое количество, но так как почти что каждая консультационная компания как в России, так и на Западе имеют свои собственные, уникальные методики оценки и поэтому стандартов оценки и единой методики не существует [21,с.43].

## 1.2 Методы комплексной оценки конкурентоспособности предприятия

При оценке конкурентоспособности предприятия решаются основные

задачи , такие как:

- Состояние конкурентоспособности определяется на момент обследования;
- За исследуемый период выявляются закономерности и тенденции в повышении конкурентоспособности предприятия;
- Выявляются такие места которые отрицательно влияют на конкурентоспособность предприятия;
- Для повышения своей конкурентоспособности предприятие выявляет резервы, которые может использовать.

Оценка конкурентоспособности предприятия, опираясь от поставленной задачи может иметь разную глубину исследования и степень детализации. Эта оценка должна проводиться по всем направлениям[25, с 75].

В экономической литературе из основных методов анализа можно выделить следующие:

- горизонтальный анализ(он же анализ тенденций)- показатели сравниваются с такими же за другие периоды;
- вертикальный анализ- исследование структуры показателей путем постепенного спуска на более низкий уровень детализации;
- факторный анализ- анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности предприятия на общие экономические показатели;
- сравнительный анализ - сравнение исследуемых показателей с аналогичными среднеотраслевыми или с аналогичными показателями конкурентов.

Используя матричный метод конкурентоспособность предприятия можно рассмотреть в динамике.

Сравнение показателя конкурентоспособности с табличным значением является критерием оценки конкурентоспособности предприятия.

Методологическая незавершенность имеющихся подходов в рамках теории сравнительных преимуществ, теории равновесия и теории эффективной

конкуренции явилась предпосылкой для разработки иных способов решения проблемы (оценка на базе качества, профили требований и полярностей, матричный метод).

Прочитав и изучив высказывания М.Портера, можно заметить что по его мнению на конкурентоспособность в наибольшей степени влияют пять факторов (рисунок 3) [15,с.109].

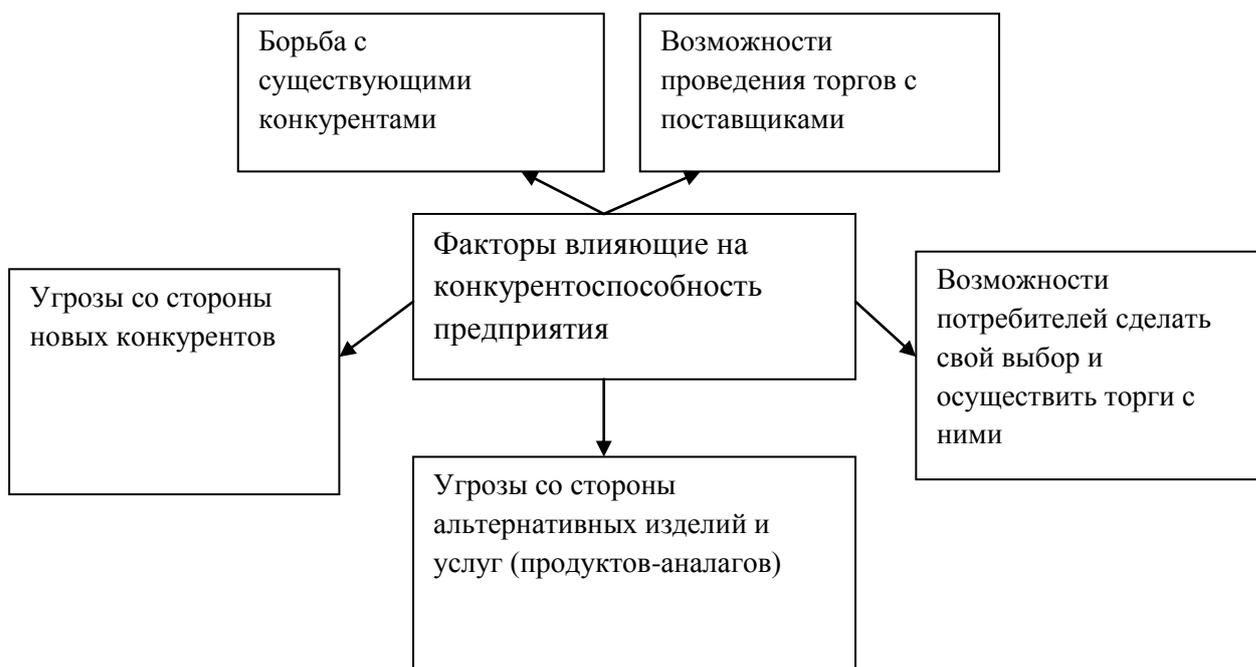


Рисунок 3- Факторы влияющие на конкурентоспособность предприятия по М.Портеру

Так же в своем исследовании М.Портер выделил три основные стратегии бизнеса, с помощью которых предприятия добиваются конкурентных преимуществ. Хотелось бы заметить, что, по мнению Майкла Портера любая из этих стратегий дает компании конкурентное преимущество. При выборе одной из базовых стратегий Портера очень важно представлять чего, в конечном счете, хочет добиться компания. Ведь стратегии фокусирования и дифференциации могут поспособствовать даже серьезному снижению дохода (но не прибыли). Базовые стратегии Майкла Портера являются классикой менеджмента, и послужили основой для многих текущих стратегий. Стратегии бизнеса включают [15,с.197](рисунок 4).

## Стратегии бизнеса

<p>1. Стремление стать производителем с низкими издержками производства, для выпуска продукции с наименьшей себестоимостью в данной отрасли или сфере бизнеса.</p>	<p>2. Стремление к дифференциации изделий и услуг для более полного удовлетворения нужд и запросов потребителей, что в свою очередь предполагает более высокий уровень цен.</p>	<p>3. Фокусирование внимания на основных сегментах рынка, для удовлетворения нужд и запросов строго очерченного круга потребителей, либо за счет низкой цены, либо высокого качества.</p>
--	---	---

Рисунок 4- Стратегии бизнеса по М. Портеру.

Вопрос: «Понятия качества и конкурентоспособности не являются ли синонимами?» возникает на фоне оценки конкурентоспособности на базе качества продукции.

Но между этими понятиями принципиальные отличия существуют: если конкурентоспособность это отношения людей, потребителей товара, к его свойствам, то качество товара это некая совокупность свойств.

Свойства товара и оценка этого товара потребителем, которая зависит от различных моментов, лежат в основе формирования отношений.

Метод SWOT-анализ дает возможность рассмотреть слабые и сильные стороны внутри предприятия, возможные внешние опасности и выявить существующие возможности для развития.

Наиболее удобным и крепким инструментом развития предприятия является SWOT-анализ во всех его модификациях и направлениях развития (рисунок 5).

SWOT-анализу отдается большое внимание. Хотя после его создания открылось для изучения стратегического поведения и конкурентного

окружения фирм много других подходов. Но тем не менее, SWOT-анализ совершенствуется, активно используется и развивается.

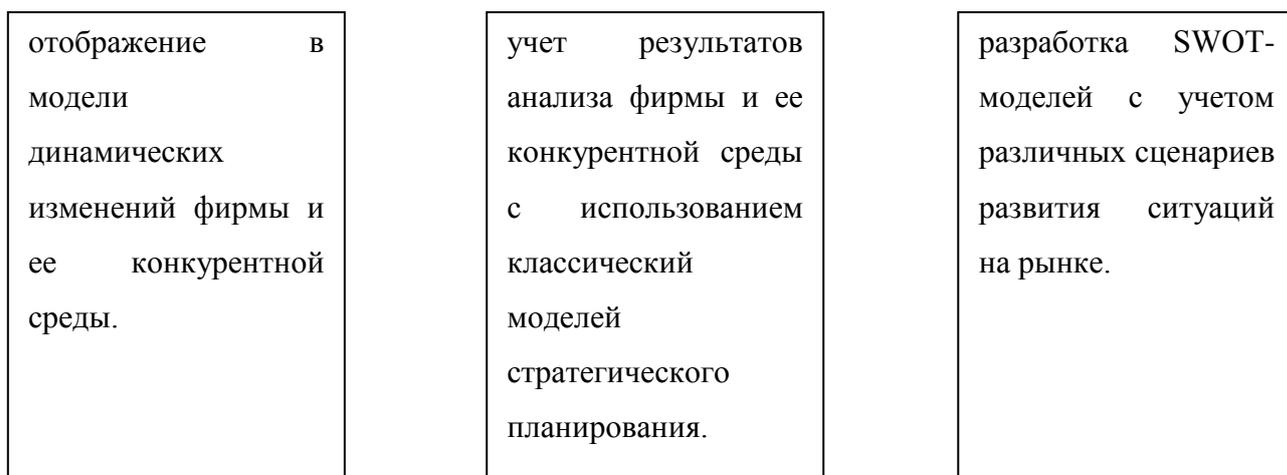


Рисунок 5- Основные направления развития SWOT-анализа

Не только оценка сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей, но и выводы о необходимости изменения стратегии являются важной частью SWOT-анализа.

Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удается в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются.

С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается.

В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации.

Дешевый способ оценки состояния управленческой и проблемной ситуации в организации, доступный, эффективный – способ методики SWOT-

анализа.

Специалисты рекомендуют как минимум раз в год проводить SWOT-анализ деятельности, собственными силами фирмы.

Анализ внешней, внутренней среды количественный и качественный анализ являются основными направлениями.

По всем направлениям и критериям деятельности предприятия конкурентоспособность нужно оценивать комплексно.

Мнения специалистов о вероятностях риска обобщены и на основании их выделен метод экспертных оценок. Характеристики, которые выделены из знаний и опыта экспертов, дают более точную оценку конкурентоспособности. Экспертные методы дают возможность без трудовых затрат и относительно быстро узнать информацию, необходимую для управленческого решения(рисунок 6) [9,с.32].

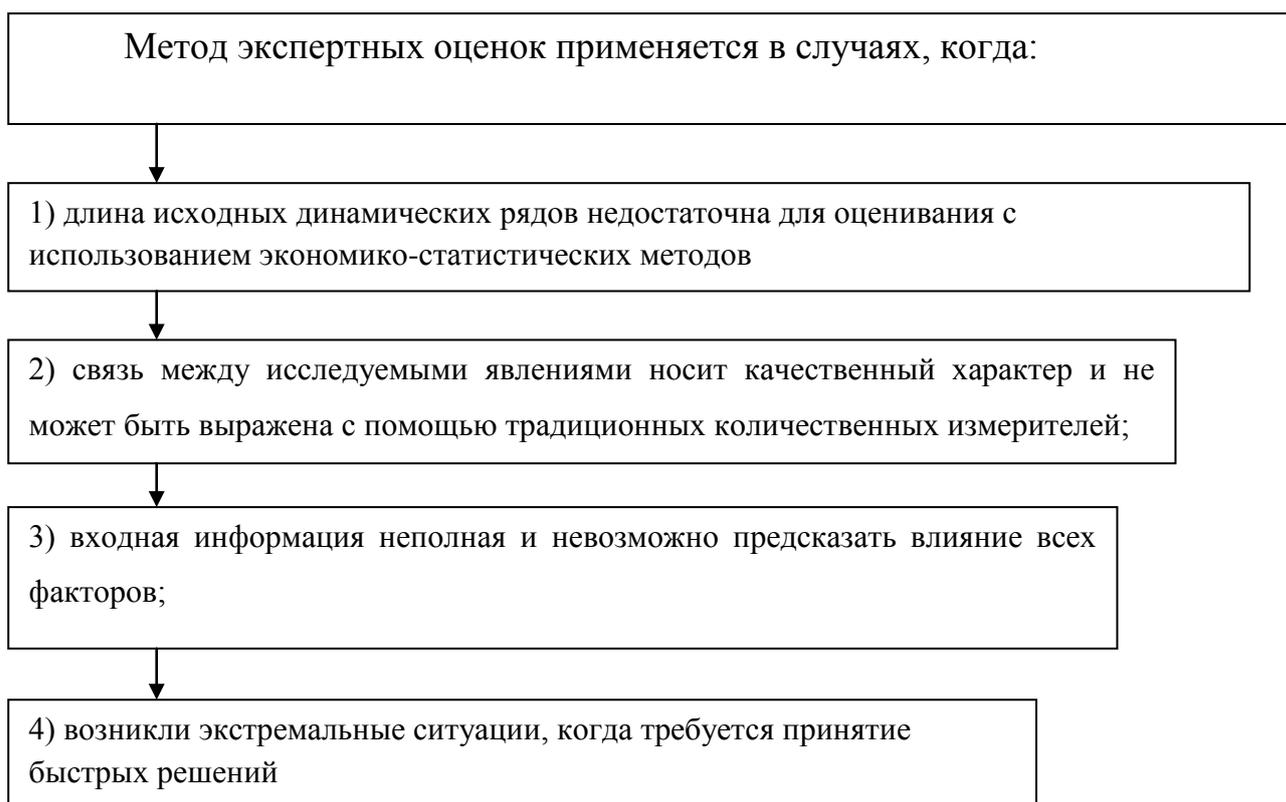


Рисунок 6- Применение метода экспертных оценок

Методы оценки конкурентоспособности играют важную роль и подразделяются на две группы (рисунок 7).



Рисунок 7- Методы оценки конкурентоспособности предприятия

«Бостонской консалтинговой группой» была предложена матричная методика оценки конкурентоспособности, приемлемая для «стратегических единиц бизнеса»- сбытовой деятельности компаний, отраслей, и для оценки конкурентоспособности товаров. Основной смысл этой методики в построении матрицы на основании двух показателей. По вертикали-темпы роста рынка в линейном масштабе, по горизонтали– относительная доля процента на рынке в логарифмическом масштабе.

Расположение стратегических единиц на матрице зависит от

характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными являются фирмы, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке (т.е. «Звезды»).  $K_{ij}$  – конкурентоспособность  $i$ -го товара на  $j$ -м рынке, определяется по формуле (1.1) [7,с.85]:

$$K_{ij} = (E_{ij} / E_{л.о.}) K_1 \cdot K_2 \cdot K_n \quad (1.1)$$

где,  $E_{ij}$  – эффективность анализируемого образца на конкретном рынке, единица полезного эффекта / денежная единица;

$E_{л.о.}$  – эффективность лучшего образца – конкурента, используемого на данном рынке;

$K_1, K_2, K_n$  – корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

Ряд существенных недостатков имеет методика Фатхутдинова Р.А. Это видно на следующем примере: предприятие близко к своему банкротству, но все-таки имеет несколько конкурентоспособных товаров. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что экономические характеристики, которые показывают состояние предприятия на рынке, могут включаться в понятие конкурентоспособности организации. Уровень и качество предоставляемых услуг, товарный ассортимент, ценовая политика степень организационного совершенства и другие факторы влияют на уровень конкурентоспособности организации[11, с 23].

## 2 Анализ и оценка уровня конкурентоспособности предприятия связи (филиал АО «Русская Телефонная компания» в г. Туапсе)

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

АО «Русская Телефонная Компания» (РТК) было создано в конце 2001 года. На 99,61% принадлежит ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС), осуществляет управление розничным бизнесом МТС. С 2012 года известна как «Розничная сеть «МТС».

Юридический адрес: 109147, г. Москва, ул. Воронцовская д.5, стр.2.

Почтовый адрес: 119180 г. Москва, Голутвинский 1-ый пер., д.2/10,

Таблица 1-Реквизиты организации [9 ]

Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1027739165662
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	7709356049
Код причины постановки на учёт (КПП)	770901001
Код ОКПО (Росстат)	17902190
Код ФСФР	31268-Н
Код ОКАТО	45286580000
Вид собственности	Частная собственность
Организационно-правовая форма (ОПФ)	Закрытое акционерное общество
Вид организации по классификации ОКОГУ	Организации, учрежденные юридическими лицами или юридическими лицами и гражданами
Дата регистрации компании	7 сентября 2001 года

Собственники ПАО «МТС»: Небанковская кредитная организация ЗАО «Национальный расчетный депозитарий» (номинальный держатель) – 50,42% акций;

ПАО АФК «Система» - 31,76% акций; ООО «Система Телеком Активы» - 11,03% акций; Sistema Finance S.A – 6,28% акций; прочие акционеры – 0,51%.

Основным видом деятельности АО «Русская Телефонная Компания» является «Розничная торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой». Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям: «Издательская деятельность», «Производство общестроительных работ по прокладке магистральных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи», «Производство общестроительных работ по прокладке местных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи, включая взаимосвязанные вспомогательные работы», «Оптовая торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой», «Оптовая торговля бытовыми электротоварами».

Разнообразные тарифы с упором на потребление мобильного интернета предлагает МТС частным абонентам, так же предлагает оптимизирующие опции которые помогают экономить в роуминге на связи. Так же МТС предлагает новые мобильные сервисы и приложения, которые значительно увеличивают возможности пользователя. Услуги фиксированного интернета, спутникового и кабельного телевидения предложены МТС. Используя собственную розничную сеть и участвуя в капитале такого крупного игрока российского рынка онлайн - торговли как OZON Holdings, МТС дает на выбор широкий спектр устройств для доступа в интернет и предлагает собственную брендированную линейку смартфонов[20].

Чтобы ускорить производство новых продуктов и услуг и исследовать их перспективу в компании есть Центр инноваций, который объединяет многих специалистов МТС. Компания постоянно работает в тесной связи с лидирующим производителями коммуникационного оборудования и программного обеспечения по всему миру, и уже тестирует новые технологии по скоростной передачи данных 5G и IoT.

МТС достиг таких наибольших показателей экономической

эффективности мобильной связи на российском рынке по абсолютным значениям выручки, OIBDA, маржи OIBDA - в 2019 году эти показатели составили соответственно 103,8 миллиарда рублей, 41,0 миллиарда рублей и 39,6%. Консолидированная выручка Группы МТС выросла в 2019 году на 2,1% до 435,7 миллиарда рублей, тем самым определив динамику ключевых рынков присутствия, а скорректированный показатель OIBDA составил 169,3 миллиарда рублей.

Данные филиалов предприятия АО «РТК» в г. Туапсе

Почтовый индекс: 352800

Регион: Россия, Краснодарский край, Туапсе

Адреса филиалов г. Туапсе:

Сектор 1

1. ул. Карла Маркса, 6/1

2. ул. Маршала Жукова, 16

Сектор 2

1. ул. Карла Маркса, 12

2. ул. Карла Маркса, 20

Сайт: <http://www.kuban.mts.ru>

Телефон :+7 800-25-00-890

Филиалы занимаются:

- Интернет
- Интернет-провайдеры
- Информационные технологии

В компании используются такие общепринятые методы управления персоналом, как: административные, экономические и социально-психологические. Управление в секторах АО «РТК» г. Туапсе основано на демократическом стиле, который является выражением общих характеристик корпоративной культуры компании.

Действующая организационная структура в секторах АО «РТК» г. Туапсе управления представлена в виде схемы (рисунок 8).

Директор по продажам				
Заместитель директора по продажам	ОСБ безопасности	Служба	Главный бухгалтер	Ока и Ка Отдел кадров
Управляющий менеджер сектора 1	Управляющий менеджера сектора 2	Заместитель главного бухгалтера	Отдел ИТ	
Офис продаж сектора 1	Офис продаж сектора 2	Ревизоры	Сервисный центр	

Рисунок 8- Организационная структура предприятия секторов АО «РТК» г. Туапсе

Горизонтальный анализ активов АО «РТК» г. Туапсе в таблице 2 показывает, что абсолютная их сумма в анализируемом периоде изменялась разнонаправленно: если в 2018 г. их сумма возросла на 46766309 тыс. руб., или на 9,5%, то в 2019 г. их сумма снизилась, как по сравнению с 2017 г., так и по сравнению с 2018 г. (на 5932509 тыс. руб., или на 1,2%).

Таблица 2-Горизонтальный анализ активов бухгалтерского баланса АО «РТК» г. Туапсе, тыс. руб [9]

Наименование показателя	На	На	На 31.12.2019	Темп роста, %	
	31.12.2017	31.12.2018		2018/2017	2019/2017
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	5329180	9702087	12586072	182,1	236,2
Неисключительные права на использование активов	29057408	32519894	37391977	111,9	128,7
Основные средства	168418628	182600796	173143347	108,4	102,8
Незавершенные капитальные вложения	32174329	17144170	11690676	53,3	36,3
Финансовые вложения	156301669	159732457	192673764	102,2	123,3
Прочие внеоборотные активы	10445642	6866745	11926495	65,7	114,2

Продолжение таблицы 2

Итого по разделу I	401726856	408866149	439412331	101,8	109,4
2 ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1308496	758426	504529	58,0	38,6
НДС по приобретенным ценностям	5010759	5113536	3710771	102,1	74,1
Дебиторская задолженность	43134760	42734986	28956472	99,1	67,1
Финансовые вложения	13735053	67223100	9794005	489,4	71,3
Денежные средства и денежные эквиваленты	27324009	14318945	3493965	52,4	12,8
Прочие оборотные активы	129739	120839	115090	93,1	88,7
Итого по разделу II	90642816	130269832	47024832	143,7	51,9
БАЛАНС	492369672	539135981	486437163	109,5	98,8

Указанное снижение на конец 2019 г. по сравнению с концом 2017 г. произошло за счет снижения величины оборотных активов на 43617984 тыс. руб., или на 48,1%, при увеличении внеоборотных активов на 37685475 тыс. руб., или на 9,4%.

Увеличение внеоборотных активов в 2019 г. по сравнению с 2017 г. произошло за счет роста: стоимости нематериальных активов - на 7256892 тыс. руб., или в 2,4 раза; неисключительных прав на использование активов – на 8334569 тыс. руб., или на 28,7% (произошло увеличение стоимости, как программного обеспечения, так и сервитута); стоимости основных средств – на 4724719 тыс. руб., или на 2,8%; финансовых вложений – на 36372095 тыс. руб., или на 23,3%. Отметим, что долгосрочные финансовые вложения включают в себя банковские депозиты (ПАО «Сбербанк»), предоставленные займы связанным сторонам, а также вложения в уставные капиталы зависимых и дочерних обществ.

Снижение оборотных активов в 2019 г. по сравнению с 2017 г. обусловлено снижением величины: запасов – на 803967 тыс. руб., или на 61,4%; НДС по приобретенным ценностям – на 1299988 тыс. руб., или на 5,9%; дебиторской задолженности – на 14178288 тыс. руб., или на 22,9%; краткосрочных финансовых вложений – на 3941048 тыс. руб., или на 28,7%; денежных средств и денежных эквивалентов – на 23830044 тыс. руб., или в 7,8 раз.

Снижение стоимости имущества в 2019 г. по сравнению как с 2018 г., так и с 2017 г. обусловлено снижением величины источников имущества). При этом величина собственного капитала за анализируемый период снизилась на 46108771 тыс. руб., или более чем в 2 раза; величина краткосрочных обязательств уменьшилась на 2211786 тыс. руб., или на 1,7%, а величина долгосрочных обязательств, напротив, возросла на 42388048 тыс. руб., или на 15,0%.

Значительное снижение величины собственного капитала обусловлено преимущественно снижением на 38,78 млрд. руб., или более чем в 2 раза, величины нераспределенной прибыли. Кроме того, в 2019 году решением общего собрания акционеров уставный капитал АО «РТК» г. Туапсе был уменьшен на 68 031 987 обыкновенных акций. В результате чего, сумма уставного капитала в балансовой оценке снизилась на 6803 тыс. руб., или на 3,3%.

Таблица 3 -Горизонтальный анализ пассивов бухгалтерского баланса АО «РТК» г. Туапсе, тыс. руб [9]

Наименование показателя	На 31.12.2017	На 31.12.2018	На 31.12.2019	Темп роста, %	
				2018/2017	2019/2017
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал	206641	206641	199838	100,0	96,7
Добавочный капитал (переоценки)	7362087	7362087	35542	100,0	0,5

Продолжение таблицы 3

Резервный капитал	30996	30996	30996	100,0	100,0
Нераспределенная прибыль	73536029	35812135	34759221	48,7	47,3
Итого по разделу III	81134368	35812135	35025597	44,1	43,2
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	268044615	331916957	305894794	123,8	114,1
Отложенные налоговые обязательства	10693990	12903768	14297948	120,7	133,7
Оценочные обязательства	1539316	1397165	1092202	90,8	71,0
Кредиторская задолженность	2430971	4797747	4036334	197,4	166,0
Доходы будущих периодов	429874	315673	205536	73,4	47,8
Итого по разделу IV	283138766	351331310	325526814	124,1	115,0
VKPATKOCPOЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	47087958	64044251	63454237	136,0	134,8
Кредиторская задолженность	70731846	81730293	56899786	115,5	80,4
Доходы будущих периодов	429874	315673	2207057	73,4	513,4
Оценочные обязательства	7634736	4145439	3323672	54,3	43,5
Итого по разделу V	128096538	151992536	125884752	118,7	98,3
БАЛАНС	492369672	539135981	486437163	109,5	98,8

Снижение величины краткосрочных обязательств в 2019 г. по сравнению с 2017 г. обусловлено снижением величины краткосрочной кредиторской задолженности – 13832060 тыс. руб., или на 19,6%; оценочных обязательств – на 4311064 тыс. руб., или в 2,3 раза, при увеличении краткосрочных заемных средств на 16366279 тыс. руб., или на 34,8%.

Рост величины долгосрочных обязательств в 2019 г. по сравнению с 2017

г. обусловлен ростом: долгосрочных заемных средств на 37850179 тыс. руб., или на 14,1%; отложенных налоговых обязательств – на 3603958 тыс. руб., или на 33,7%; долгосрочной кредиторской задолженности – на 1605363 тыс. руб., или на 66,0%.

Таблица 4-Вертикальный анализ активов бухгалтерского баланса АО «РТК» г. Туапсе [9]

Наименование показателя	На 31.12.2018		На 31.12.2019		Изменение удельного веса, %
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес актива в общей величине актива, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес актива в общей величине актива, %	
<b>1 ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Нематериальные активы	9702087	1,8	12586072	2,6	1,5
Неисключительные права на использование активов	32519894	6,0	37391977	7,7	1,8
Основные средства	182600796	33,9	173143347	35,6	1,4
Незавершенные капитальные вложения	17144170	3,2	11690676	2,4	-4,1
Финансовые вложения	159732457	29,6	192673764	39,6	7,9
Прочие внеоборотные активы	6866745	1,3	11926495	2,5	0,4
Итого по разделу I	408866149	75,8	439412331	90,3	8,7
<b>2 ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	758426	0,1	504529	0,1	-0,2
НДС по приобретенным ценностям	5113536	0,9	3710771	0,8	-0,2
Дебиторская задолженность	42734986	7,9	28956472	6,0	-2,8
Финансовые вложения	67223100	12,5	9794005	2,0	-0,8
Денежные средства и денежные эквиваленты	14318945	2,7	3493965	0,7	-4,8
Прочие оборотные активы	120839	0,0	115090	0,0	0,0
Итого по разделу II	130269832	24,2	47024832	9,7	-8,7
<b>БАЛАНС</b>	<b>539135981</b>	<b>100,0</b>	<b>486437163</b>	<b>100,0</b>	

В структуре активов баланса АО «РТК» г. Туапсе на протяжении всего

анализируемого периода преобладали внеоборотные активы, причем на конец 2019 г. их доля возросла по сравнению с концом 2017 г. на 8,7% и составила 90,3%. Соответственно, доля оборотных активов, наоборот, снизилась и составила 9,7%.

Таблица 5-Вертикальный анализ пассивов бухгалтерского баланса АО «РТК» г. Туапсе

Наименование показателя	На 31.12.2018		На 31.12.2019		Изменение удельного веса, %
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес пассива в общей величине пассива, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес пассива в общей величине пассива, %	
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал	206641	0,04	199838	0,04	0,00
Добавочный капитал (переоценки)	7362087	1,37	35542	0,01	-1,49
Резервный капитал	30996	0,01	30996	0,01	0,00
Нераспределенная прибыль	35812135	6,64	34759221	7,15	-7,79
Итого по разделу III	35812135	6,64	35025597	7,20	-9,28
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	331916957	61,56	305894794	62,88	8,44
Отложенные налоговые обязательства	12903768	2,39	14297948	2,94	0,77
Оценочные обязательства	1397165	0,26	1092202	0,22	-0,09
Кредиторская задолженность	4797747	0,89	4036334	0,83	0,34
Доходы будущих периодов	315673	0,06	205536	0,04	-0,05
Итого по разделу IV	351331310	65,17	325526814	66,92	9,41
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	64044251	11,88	63454237	13,04	3,48
Кредиторская задолженность	81730293	15,16	56899786	11,70	-2,67
Доходы будущих периодов	315673	0,06	2207057	0,45	0,36

Продолжение таблицы 5

Оценочные обязательства	4145439	0,77	3323672	0,68	-0,87
Итого по разделу V	151992536	28,19	125884752	25,88	-0,14
БАЛАНС	539135981	100,00	486437163	100	

В составе внеоборотных активов на протяжении всего анализируемого периода преобладали долгосрочные финансовые вложения (39,6% на конец 2019 г.) и основные средства (35,6% на конец 2019 г.). Структура оборотных активов на протяжении анализируемого периода достаточно сильно менялась, в результате на конец 2019 г. в составе оборотных активов преобладает дебиторская задолженность (6,0%).

В структуре источников имущества на протяжении всего анализируемого периода преобладают (за счет долгосрочных заемных средств) долгосрочные обязательства, причем их доля ежегодно увеличивалась и составила на конец 2019 г. 66,92% (прирост по сравнению с 2017 г. равен 9,41%). Доля же долгосрочных заемных средств на конец 2016 г. равна 62,88%.

Доля краткосрочных обязательств в анализируемом периоде существенно не колебалась (снижение в 2019 г. по сравнению с 2017 г. составило 0,14%), на конец 2019 г. составила 25,88%. В составе краткосрочных обязательств на конец 2019 г. преобладали: заемные средства (13,04%) и кредиторская задолженность (11,70%).

В 2019 г. по сравнению с предыдущим годом произошло снижение выручки на 1269635 тыс. руб., или на 0,4%. При этом себестоимость реализации снизилась в большей степени (на 1,1%), в результате чего валовая прибыль увеличилась на 524393 тыс. руб., или на 0,4%.

Однако в результате роста коммерческих (на 2,9%) и управленческих расходов (на 4,3%) размер прибыли от продаж снизился на 2049428 тыс. руб., или на 2,8%.

Основным драйвером роста прибыли до налогообложения на 47701439 тыс. руб., или в 4,3 раза стал рост доходов от участия в других организациях

на 18877746 тыс. руб., или в 4,2 раза. Кроме того, величина прочих доходов возросла на 21418191 тыс. руб., или в 2,4 раза, а величина прочих расходов снизилась на 12246363 тыс. руб., или на 21,2%.

Величина чистой прибыли в 2019 г. по сравнению с предыдущим возросла на 44068249 тыс. руб., или в 7,7 раза. Таким образом, можно сделать вывод, что в 2019 г. экономическая эффективность АО «РТК» г. Туапсе возросла.

## 2.2 Анализ влияния внешней и внутренней среды и оценка уровня конкурентоспособности АО «РТК» в городе Туапсе на рынке услуг сотовой связи

Проведем анализ деятельности АО «РТК» г. Туапсе по ряду направлений. Используем для этих целей современные способы исследования: SWOT- анализ, PEST-анализ и пр.

Таблица 6-SWOT-анализ АО «РТК» г. Туапсе

Возможности	Угрозы
<p>Если снизить уровень конкуренции, то может возникнуть возможность снижения расходов на рекламу и остановить рост цены на услуги;</p> <p>На увеличению расходов населения на услуги сотовой связи может напрямую влиять увеличение уровня доходов населения;</p> <p>Так же на снижение цены на услуги связи, увеличение спроса и прибыли влияет снижение налогов и сборов;</p> <p>Спрос на услуги повысится, в следствие снижения цен на взаимодополняющие товары и услуги;</p> <p>Резко возрастает спрос на дополнительные сетевые услуги. Такие как СМС и голосовые</p>	<p>Жесткая конкуренция, борьба участников с ценами может привести к сокращению роста или низкому темпу роста рынка;</p> <p>Большую часть рынка занимают конкуренты, которые могут снизить цены, что приведет к оттоку абонентов и снижению прибыли.</p> <p>Зона покрытия может значительно заполниться конкурентами;</p> <p>Если другие операторы освоят населенные пункты ранее не оснащенные связью, то это значительно повлияет на уровень конкуренции;</p> <p>Так же большую конкуренцию</p>

## Продолжение таблицы 6

<p>услуги приносят большую часть доходов (примерно 90%). Такая услуга как передача данных составляет 10% доходов. Из этого следует , что спрос на дополнительные сетевые услуги повлечет за собой увеличение прибыли компании</p>	<p>представляют операторы с более выгодными услугами и ценами;          Низкий уровень дохода населения;          Уменьшение расходов населения на услуги связи;          Абоненты могут оказаться от сотовой связи из-за предубеждений о вреде здоровью телефонами.</p>
<p><b>Преимущества</b></p> <p>Сотовая связь «МТС» состоит в числе лидеров рынка в 19 странах мира с числом абонентов около 220 миллионов;</p> <p>Качество услуг высокое и довольно большая зона покрытия;</p> <p>Незначительное количество сбоев и неполадок в сети .Компания постоянно совершенствует и внедряет новые технологии,, например 4G сети что позволяет увеличить прибыль.</p> <p>Чтобы компании выйти на новый рынок, необходимо быть известной на домашнем рынке</p> <p>Квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;</p> <p>Компания отличается от других своей грамотной стратегией, которая позволяет использование дополнительных возможностей;</p> <p>Вкусы абонентов постоянно меняются, и компания ведет за этими изменениями наблюдение.</p>	<p><b>Недостатки</b></p> <p>Больших издержек требует большая зона покрытия, и соответственно увеличивается техническое обслуживание;</p> <p>Высокая цена в областях страны.</p> <p>Низкая ценность инноваций для потребителя.</p> <p>Новую предлагаемую линейку услуг не все могут принять и оценить в силу различных причин;</p> <p>Нужда абонентов в персональной помощи представителей сотовой связи;</p> <p>Для входа на новые рынки плохая реклама негативно влияет;</p> <p>Конкурентоспособность предприятия на рынке может повысить уровень цен, что ухудшит позицию на рынке и приведет к дополнительным затратам;</p> <p>На выход из отрасли может повлиять неблагоприятная государственная политика;</p> <p>Для удержания покупателей при изменении их вкусов, рекламная политика должна быть продуманной.</p>

Из SWOT анализа АО «РТК» г. Туапсе нужно обратить внимание на основные проблемы, такие как:

- Низкий уровень дохода населения;
- Человеческий фактор против сотовых телефонов;

Если постоянно следить и сравнивать с конкурентами соотношение цена/качество услуг, МТС сможет легко справиться с такими угрозами как:

- Множество конкурентов;
- Большие зоны покрытия сети.

Далее, анализ показал, что вероятность воспользоваться приведенными ниже возможностями МТС крайне мала:

- благоприятные демографические изменения;
- снижение налогов;
- исчезновение с рынка услуг заменителей.

Также на основе анализа можно сделать вывод, что компания АО «РТК» г. Туапсе достигло успехов на рынке сотовой связи благодаря тому, что эта первая фирма, которая сделала услуги сотовой связи действительно доступными широкому кругу населения.

Таблица 7-Основные факторы в PEST-анализе

<p>Политические факторы</p> <p>-ограничителями деятельности «МТС» можно считать систему налогообложения и ФАС надзор;</p>	<p>Экономические факторы</p> <p>- в салоне «МТС» могут возникнуть несущественные проблемы из-за экономического кризиса;</p>
<p>Социальные факторы</p> <p>-по сравнению со стационарным покупатели отдают предпочтение мобильному телефону;</p> <p>-активными пользователями мобильной связи в основном являются молодые люди, они стремительнее осваивают инновации;</p>	<p>Технологические факторы</p> <p>-установление связей между 4Gi технологией LTE</p> <p>-реализация новых проектов, не связанных с рынком связи;</p>

Политические факторы. Федеральная антимонопольная служба-это

государственный орган, который следит за монополией, соблюдением законодательства, связанного с конкуренцией. Эта служба оказывает влияние на рынок сотовой связи в Российской Федерации. Так же система налогообложения оказывает влияние на рынок сотовой связи, так как повышение ставки налога приведет к уменьшению доходов.

Экономические факторы. Покупательская способность населения, то есть ликвидность, в мире снижается в следствии экономического кризиса. Производителям приходится сокращать персонал, отказываться от внедрения новых мощностей, снижать производство и т.д., если быть точнее принимать антикризисные меры. Так же спрос клиентов понижается в связи с неплатежеспособностью. Не смотря на состояние после кризиса платежеспособность остается в нестабильном состоянии.

Не смотря на то что, российский рынок развит менее чем западный, его развитие значительно, это обозначает перспективу к развитию так же и для мобильного рынка[31, с 184].

Социокультурные факторы. В современном мире человеку прожить без мобильного телефона нелегко. Стационарными телефонами потребители пользуются очень редко, в результате чего отключают и отдают предпочтение сотовому. Уже во многих городах, областях или районах не остается непокрытых зон, поэтому связь ловится практически везде.

Выгодность тарифа для конкретного абонента определяется целями его подключения. Поэтому, чтобы определить лучший, необходимо брать за главный критерий сравнения определенную услугу(таблица 8).

Таблица 8-Сравнительная таблица тарифных планов

	Билайн	МТС	Мегафон
Тариф	Всё за 1800+ роуминг	Тарифище	Максимум
Абонентская плата	1800	525	650
Пакет минут	3000 мин/мес	500 мин/мес	800 мин/мес

Продолжение таблицы 8

Пакет смс	3000 смс/мес	500 смс/мес	300 мин/мес
Пакет интернета	15 Гб	25 Гб	Безлимитно
Бонусная программа	Подключи к тарифу еще 5 номеров	Опция безлимитный интернет +подписка на онлайн-кинотеатр ivi в подарок.	Защита от случайного подключения платных подписок

Если сравнивать самые известные тарифные планы операторов, то их ежемесячная абонентская несколько отличается. У «МТС» и «Билайн» стоимость за месяц пользования тарифом практически равна, но услуги несколько отличаются. Оператор «МТС» предлагает настраиваемый тариф, где абонент сам решает какую услугу ему увеличить в связи с целями его подключения. Например пакет минут и смс можно увеличить 1600 единиц, за небольшую дополнительную плату в соответствии с количеством. Так же «МТС» дает нам услугу «автоплатеж» на любом тарифе, что позволяет быстро и удобно оплачивать с карты , при скидке до 10% на пол года. Большинство тарифов у всех операторов можно использовать в рамках междугороднего роуминга. Тариф «Мегафона» предлагает нам безлимитный интернет, но не большое количество смс в месяц. Политика «Билайн» позволяет пользоваться мобильным интернетом на всей территории России на тех же условиях, что и в домашнем регионе. «МегаФон» тарифицирует междугородской роуминг в соответствии с условиями действующего тарифного плана абонента.

Следовательно, среди приведенных тарифов, тариф «МТС» выгоднее по цене, а количество пакетов почти одинаково, так же есть опция безлимитный интернет которая действует во всех регионах. При пользовании тарифами «МТС» действует накопительная программа «МТС кэшбек», что позволяет абонентам оплачивать услуги связи себе и своим друзьям, так же скидка на тарифный план 10%, что значительно уменьшает затраты абонента , если он планирует оставаться клиентом «МТС».

Аналитическое агентство AC&M Consulting представило отчет о количестве абонентов мобильной связи в России по состоянию по итогам первого полугодия 2019 г.

Неизменный лидер рынка мобильной связи по общему количеству абонентов МТС на конец второго квартала 2019 года прибавил 90 тысяч абонентов.

Второй по величине абонентской базы «МегаФон» за первые шесть месяце текущего года набрал 700 тысяч новых подключений.

Лидером по приросту стал Tele2 – оператор подключил за пол года 1,9 миллиона новых абонентов. При этом, из этого количества пол миллиона приходится на его партнеров по MVNO-программе (Таблица9).

Таблица 9- Количество абонентов в России [27]

Операторы связи	1 половина 2019	2018 год	Изменение
МТС	78 100 000	78 010 000	90 000
ВымпелКом	54 332 397	55 252 584	-920 187
Мегафон	75 900 000	75 200 00	700 000
Tele 2	45 930 000	44 050 000	1 880 000

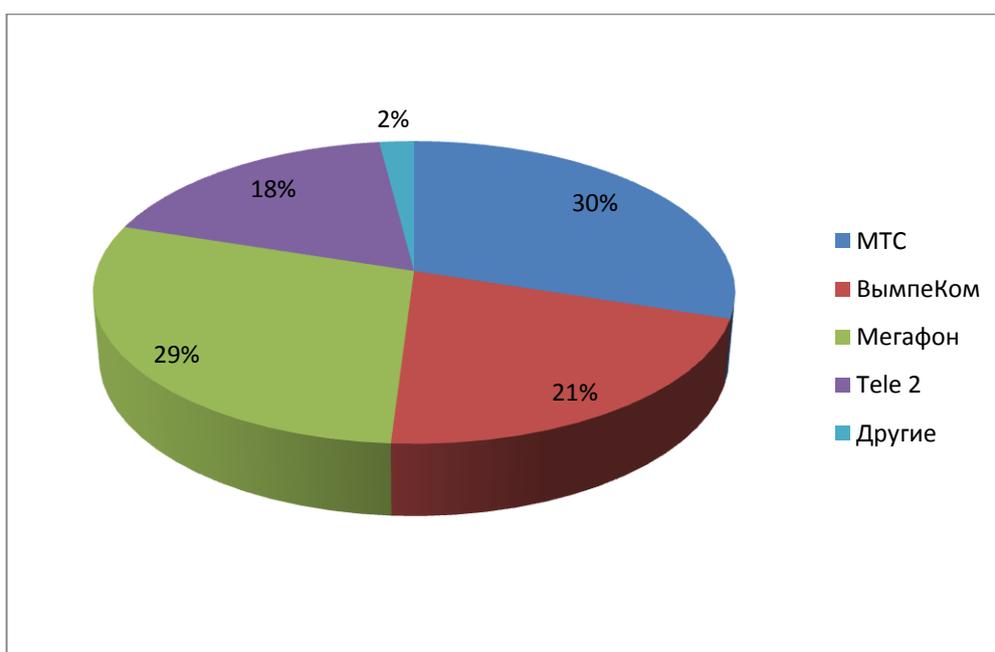


Рисунок 9-Соотношение количества абонентов по мобильным операторам России за 2019г

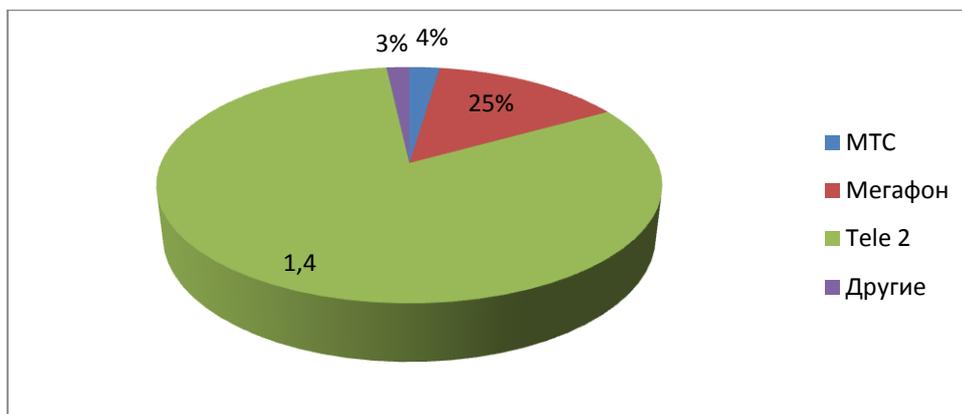


Рисунок 10- Прирост абонентов сотовых операторов России за 2019г

Также главной составляющей конкурентоспособности является здоровая внутренняя среда, а организационный срез, где анализируется культура и структура организации, так же коммуникационные процессы, нормы, правила и процедуры является одной из составляющих внутренней среды организации. На основе социологических методов производится диагностика структуры организации. На основании этого сотрудникам АО «РТК» Краснодарского края было предложено анкетирование, которое проводилось с некоторыми сотрудниками края на тренинге. В таблице 10 предоставлены данные результатов полученные в результате опроса.

Таблица 10- Анкета «определению проблем структурного анализа»

Вопросы анкеты	Количество положительных ответов
Заметны ли Вам плохое моральное состояние и слабая мотивация?	37
Кажутся ли Вам решения не последовательными, не соотнесенными со стандартными правилами и критериями?	29
Понимают ли сотрудники, чего от них хотят и каким образом может быть определен их вклад?	17
Могут ли являться определенные работники объектом конкурентного давления других сотрудников из-за того, что нет стандартных правил определения приоритетов?	22
Есть ли сотрудники, имеющие слишком большую нагрузку из-за того, что они выполняют работы, которые следовало бы выполнять другим?	39

## Продолжение таблицы 10

Запаздывает ли принятие решения, является ли оно недостаточно качественным?	41
Поступает ли жизненно важная информация к сотрудникам, принимающим решения, с опозданием (возможно, из-за чрезмерно развитой иерархии)? Изолированы ли те, кто принимает решения, в своих структурных подразделениях организации из-за отсутствия адекватных средств координации их деятельности?	15
Перегружены ли сотрудники, которые принимают решения, из-за того, что они не способны передать другим часть своих полномочий?	24
Верно ли, что у Вас нет адекватных процедур для оценки результатов решений, принятых в прошлом подобных тем, которые принимаются сейчас?	28
Имеют ли место заметные конфликты и недостаточность координации?	14
Имеют ли отдельные сотрудники или группы сотрудников конфликтные цели, не связанные с общей политикой организации в отношении целей и приоритетов?	11
Были ли упущены возможности координации деятельности определенных групп с помощью создания бригад или использования других механизмов связи?	27
Участвуют ли сотрудники, выполняющие производственную работу, в планировании?	13
Возрастают ли расходы (независимо от инфляции), особенно в административной сфере?	41
Считаете ли Вы, что в вашей организации слишком много «вождей» по сравнению с числом «индейцев»?	24
Считаете ли Вы, что имеется слишком много канцелярской работы и процедур, отвлекающих от производительного труда и требующих дополнительного административного штата?	35
Считаете ли Вы, что организация не реагирует новаторски на изменение обстоятельств?	5
Есть ли у Вас специалист, который следит за изменениями некоторых факторов окружающей среды и способствует организационным нововведениям?	43
Является ли поддержка вышестоящими органами нововведений и планирования изменений достаточной?	23
Имеет ли место недостаточная и неправильная координация между сотрудниками, которые отвечают за новые рынки сбыта, и теми, кто разрабатывает способы насыщения этих рынков (например, между сбытом и исследовательской работой)?	14

В организациях в которых проводилось исследование, система мотивации имеет неплохой уровень, рассматривается четкое разделение функций и полномочий, это приводит к снижению числа конфликтов и адекватному числу подчиненных к числу управляющих. Действующая структура управления соответствует масштабу деятельности организации и основным целям. Это позволяет динамично развиваться, результативно функционировать организации и обеспечивать эффективное протекание коммуникационных процессов. Хотя и имеются недостатки в области маркетинга и инноваций , к которым можно отнести низкий уровень исследований.

### 3 Выводы и предложения для филиала АО «Русская Телефонная компания» в городе Туапсе

#### 3.1 Пути повышения уровня конкурентоспособности для филиала АО «Русская Телефонная компания» в городе Туапсе

На рынке АО «РТК» занимает неплохое положение, несмотря на достаточную конкуренцию. Компании нужно расширять ассортимент продукции и рынки сбыта. Фирмы которые способны влиять на положение рынка со стороны предложения товара, являются лидерами рынка. Следует отметить уровень острой конкуренции на рынке услуг сотовой связи города и района.

Дадим оценку конкурентоспособности предприятия динамическим методом [18, с 153].

Для этого необходимо рассчитать операционную эффективность предприятия (таблица 11):

$$r = \frac{V - Z}{V} \quad (3.1)$$

где,  $r$ -операционная эффективность предприятия

$V$ -выручка

$Z$ -затраты

$I$  индекс изменения объемов выручки:

$$I = \frac{V}{V_0} \quad (3.2)$$

Где,  $I$  – индекс изменения объемов выручки

$V$ -выручка от реализации продукции

$V_0$ - выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде.

Таблица 11-Данные исследуемой компании АО «РТК»

Показатель	2017	2018	2019
Выручка	42 663 900	43 560 920	44 291 100
Чистая прибыль	4 740 400	2 558 900	5 659 000
Затраты	37 923 500	41 002 020	38 632 100
r	1,125	1,062	1,146
$\sqrt{I}$		1,010	1,008

Для компании-конкурента необходимо посчитать операционную эффективность по выборке[18,с 137]:

$$R = \frac{V^s - Z^s}{V^s} \quad (3.3)$$

Где, R-операционная эффективность по выборке;

$V^s$ -выручка от реализации продукции по выборке;

$Z^s$ -затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

и индекс изменения объемов выручки по выборке (таблица 12):

$$I^s = \frac{V^s}{V_0^s} \quad (3.4)$$

Где,  $I^s$ -индекс изменения объемов выручки по выборке;

$V^s$ -выручка от реализации продукции по выборке;

$V_0^s$ -выручка от реализации продукции по выборке в предшествующем периоде.

Таблица 12-Данные компании конкурента Мегафон

Показатель	2017	2018	2019
Выручка	31 338 300	31 627 500	37 329 700
Чистая прибыль	3 921 600	2 558 900	532 500
Затраты	27 416 700	29 068 600	36 797 200
R	1,143	1,088	1,014
$\sqrt{I^s}$		1,005	1,086

По приведенным выше данным рассчитаем коэффициенты конкурентоспособности (Таблица 13).

Таблица 13-Показатели конкурентоспособности АО «РТК»

Показатель	Расчет	2018	2019
$K_r$ -коэффициент операционной эффективности	$K_r = \frac{r}{R}$	0,976	1,130
$K_I$ -коэффициент стратегического позиционирования	$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}}$	1,006	0,928
$K$ -конкурентоспособность исследуемого предприятия	$K = K_r \cdot K_I$	0,982	1,049

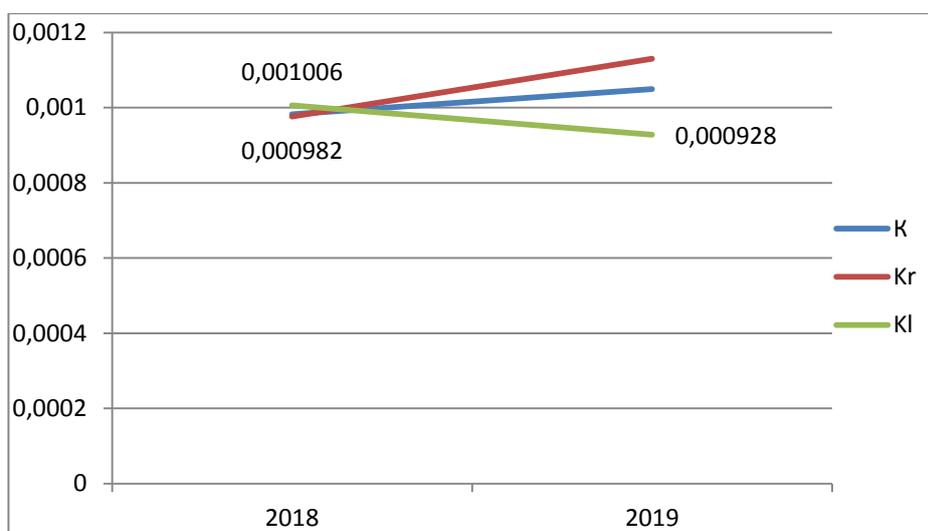


Рисунок 11-Динамика конкурентоспособности АО «РТК»

Из результатов расчетов можно сделать вывод что, коэффициент конкурентоспособности АО «РТК» составил 1,049 в 2019 году. Это говорит о том, что конкурентоспособность АО «РТК» выше конкурентоспособности «Мегафон».

Так же уровень конкурентоспособности анализируемого предприятия по сравнению с предшествующим годом повысился на 6,8%.

Разделение коэффициента конкурентоспособности АО «РТК» на коэффициент операционной эффективности и стратегического позиционирования позволяет утверждать, что получившийся уровень показателя в большей степени является высоким уровнем операционной эффективности.

Таким образом, можно сделать вывод, что для того чтобы повысить конкурентоспособность АО «РТК» нужно разработать и реализовать организационно-технические мероприятия, которые будут направлены на увеличение объемов продаж компании и усиление маркетинговой деятельности.

Исходя из PEST и SWOT анализов можно сделать вывод об эффективности работы компании. Выявили возможности и угрозы и выделили наиболее сильные минусы:

- Значительно снизился уровень доходов населения;
- У населения распространилось предупреждение против сотовой связи;
- Увеличилось число конкурентов.

Так же, анализ показал, что приведенные ниже возможности использовать маловероятно:

- демографические изменения;
- снижение налогов;
- исчезновение с рынка услуг заменителей.

На основании анализа можно сделать вывод, что компания АО «РТК»г.

Туапсе на рынке сотовой связи достигла успехов. Все это произошло благодаря тому, что АО «РТК» в числе первых сделала действительно доступными услуги сотовой связи широкому кругу населения, и именно в этом заключаются начинания в лидерстве.

С января по август операторы «МТС», «Билайн», «МегаФон»-операторы «большой тройки» на 16% увеличили размещение рекламы по отношению к предыдущему году. В 2018 году, согласно исследованиям АО «РТК» увеличили объем рекламы на радио на 125 %. Следовательно, в АО «РТК» маркетинг становится главным направлением при увеличении количества абонентов и по другой прибыли.

Компании борются за потребителей, создают тарифные планы для разных категорий потребителей, стремятся увеличить свой доход. Такая же конкуренция компаний-операторов идет и в сфере интернета для мобильных телефонов.

На данный момент технология «большой тройки» находится примерно на одном уровне, но АО «РТК» г.Туапсе значительно выделяется среди конкурентов, предоставлением домашнего интернета и цифрового телевидения.

Улучшением и модернизацией своего бизнеса АО «РТК» заняла 8 место в топ 50 самых инновационных организаций. В результате того, что рынок сотовой связи перенасытился количеством операторов, им постоянно приходится осваивать новые рынки услуг[9].

Между производителем и потребителем, когда развиваются рыночные отношения меняются взаимодействия, что особенно проявляется на рынках новейших товаров. Предложение над спросом, увеличение сроков эксплуатации товаров и конкуренции, распространение информационных технологий, и другие факторы привели к большому пересмотру взглядов на взаимосвязь потребителей и производителей. Следовательно, производитель пытается взаимодействовать с каждым потребителем индивидуально, что в первую очередь повышается ответственность перед потребителем.

Российский рынок сотовых телефонов и связи за последнее время

изменился несущественно, не смотря на динамику уровня качества услуг , предоставляемых потребителям .Главной причиной сложившейся ситуации является то, что рынок, находящийся в стадии роста, определяет экстенсивный путь развития комплекса компаний, производящих и реализующих бытовую электронику. Это путь, в котором краткосрочное повышение продаж за счет увеличения рекламного бюджета оказывается много важнее построения долгосрочных и взаимовыгодных отношений с потребителем.

Сервис остается одной из важных сфер на рынке производителей электронной аппаратуры. Так как, сервисные центры филиала АО «РТК» находятся в другом городе, нарушаются права потребителей в виде увеличения сроков и гарантийных обязательств. Если после гарантийного ремонта потребитель не доволен качеством оказанного ремонта, ему приходится снова ждать выполнения услуг на тех же условиях, либо обращаться в не гарантийные центры на платной основе.

Для того, чтобы выиграть конкурентную борьбу на рынке АО «РТК» предлагается создать сервисный центр непосредственно в офисе продаж. Это нужно так как в современных рыночных отношениях сложилась жесткая конкуренция, которая послужила сокращению продолжительности жизни товаров и активировало инновационную работу производителей. Потребители делают свой выбор на соотношении качества товаров и цены. В настоящее время лояльность к брендам производителей слаба и сокращается.

Для того чтобы открыть сервисный центр при офисе продаж, необходимо выполнить авторизацию. Это даст право осуществлять как гарантийный, так и постгарантийный ремонт. Покупатель имеет право обратиться в центр для получения бесплатного ремонта или замены неисправного оборудования в гарантийный период.

Чтобы сервисный центр полноценно функционировал, необходимо нанять квалифицированный персонал, оборудовать рабочее место с пунктом приема и приобрести необходимое оборудование.

Центр «РТК» будет выполнять текущие обязательства по гарантийному

ремонту и для наиболее качественного и своевременного ремонта завод производитель предоставит сервисному центру детали для замены и оплачивает ремонтные работы.

Центр же предоставляет обученный персонал, высокотехнологическое оснащение, возможность качественно и быстро выполнить ремонтные работы.

Производитель электроники подтверждает авторизацию сервисного центра выдачей сертификата. Заключаются договора между производителем и центром, на основании которых сервис осуществляет ремонтные работы.

Чтобы сократить сроки ремонта, избежать задержки поставок запчастей, необходимо иметь договоренность с несколькими поставщиками еще на момент открытия центра.

Таким образом, создание авторизованного сервисного центра при офисе продаж АО «РТК» в г. Туапсе, значительно повысит конкурентоспособность организации, а также привлечет новых потенциальных потребителей услуг офиса продаж.

Так же среди недостатков можно выделить: слабо развитую систему маркетинга, в частности руководство организации не проводит регулярный анализ изменений непосредственного окружения организации, и стимулирования сбыта, не осуществляет маркетинговые исследования предпочтений покупателей; низкий уровень конкурентоспособности системы сбыта. Для устранения выявленных недостатков можно предложить ввести проект «тайный покупатель».

Целью данного проекта является:

- Проверка работы клиентского менеджмента
- Проверка эффективности работы сотрудников на рабочих местах
- Проверка соответствия обслуживания стандартам
- Проверка продаж товаров и качества услуг

Тайный покупатель так же проверяет соблюдение всех требований, порядок на рабочем месте компетенцию сотрудников, и их внешний вид. Поэтому он должен обладать следующими качествами:

- Возраст от 25 до 60 лет
- Клиент МТС (не менее одного действующего контракта)
- Отсутствие родственных и дружеских связей с сотрудниками
- Аккуратный и презентабельный внешний вид
- Грамотная и культурная речь
- Общее представление о продуктах и услугах

Программа по которой работает «Тайный покупатель» может оптимально и объективно выявить и проанализировать сильные и слабые стороны в работе с клиентами. По данной программе можно контролировать качество работы сервиса и получать качественный анализ процессов на предприятии в ходе проведения основных этапов:

1. Определение целей исследования
2. Разработка критериев оценки
3. Определение выборки
4. Подбор «тайных покупателей»
5. Тренинг «тайных покупателей»
6. Процедуры оценки
7. Контроль за соблюдением качества
8. Глубокий анализ информации
9. Использование необходимой информации
10. Анализ изменений

Для успешного исследования и управления сервисными элементами необходимо повторное выполнение с 1 по 9 этапов.

Сочетание принятия решений в области сервиса и исследований тайного покупателя будут эффективны при регулярном и выполнении, от одного раза в месяц до одного раза в квартал. Каждый тайный покупатель заводит свой специальный чек-лист в котором отмечает качество обслуживания клиентов в процентном соотношении.

### 3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий

Далее, рассчитаем экономическую эффективность организации сервисного центра при офисе продаж АО «РТК» в г. Туапсе.

Чтобы оценить экономическую эффективность сервисного центра в филиале АО «РТК» г. Туапсе рассмотрим основные статьи затрат (таблица 14)

Таблица 14- Основные статьи затрат на создание сервисного центра «РТК».

Наименование затрат	Кол-во, шт	Стоимость, руб	Цена, руб
Стул для посетителей	2	1500	3000
Офисный стул	1	2000	2000
Рабочий стол	1	5000	5000
МФУ	1	6000	6000
Персональный компьютер	1	25000	25000
Паяльная станция с феном	1	5500	5500
Блок питания	1	3000	3000
Ультразвуковая ванна	1	1800	1800
Оборудование для замены программного обеспечения	1	3500	3500
Набор кабелей	2	300	600
Набор инструментов для вскрытия сотовых телефонов	2	2500	5000
Канцелярия	-	-	4200
Итого	-	-	65600

Итак, стоимость создания сервисного центра в офисе «РТК» г. Туапсе будет составлять в общем 65 600 рублей.

В месяц запланировано в сумме 15 000 рублей переменных затрат,

которые включают в себя (таблица 15):

Таблица 15-Расчет переменных затрат

Рекламный ролик на телевидении	Расходные материалы(плановая сумма)	Прочие расходы	Итого
$0,5*378=189\text{р./день}$ $189*30=5670$	3700	5630	15 000

Рекламный ролик на телевидении 10сек/3 раза в день=0,5 мин/день.  
Стоимость проката ролика за 1 мин=378руб

Так же необходимо создать рабочее место и ввести в штат должность сервисного инженера, с графиком работы 5x2. Средняя заработная плата сервисного инженера по краю составляет 12000 рублей. Затраты на оплату труда новых сотрудников представлены в таблице 16.

Таблица 16- Затраты на заработную плату нового персонала

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Оклад одного сотрудника	12000
Отчисления в ПФР (22%)	2640
% от выручки (5%*75000)	3750
Итого заработная плата сотрудника	15750
Итого	18390

Таким образом, ежемесячные затраты на нового сотрудника составят 18390.Средняя месячная выручка филиала АО «РТК» в г. Туапсе по поставленному плану на категории « сотовые телефоны и аксессуары» составляет 1,5 млн руб.

Исходя из вышеперечисленных данных, рассчитаем выручку от оказания услуг по ремонту сотовых телефонов в не гарантийных ситуациях. Примерный прайс-лист со средними ценами на сервисные услуги по ремонту и настройке

сотовых телефонов по Краснодарскому краю представлен в таблице 17.

Таблица 17-Прайс-лист на сервисные услуги по ремонту и настройке сотовых телефонов, в зависимости от категории сложности

Наименование	Категория оборудования			
	1	2	3	4
Диагностика устройства по заявленной неисправности	100 руб.	150 руб.	200 руб.	250 руб.
Полная диагностика устройства с тестированием	150 руб.	200 руб.	250 руб.	300 руб.
Обновление программного обеспечения	200 руб.	300 руб.	400 руб.	500 руб.
Снятие настроек установленных клиентом	150 руб.	200 руб.	300 руб.	400 руб.
Ремонт и замена механических частей без использования паяльного оборудования	300 руб.	400 руб.	500 руб.	600 руб.
Ремонт и замена механической части с использованием паяльного оборудования	400 руб.	500руб.	700 руб.	800 руб.
Ремонт электрических цепей телефона, пропайка с заменой компонентов	400р.	600р.	800р.	1 000р.
Ремонт с заменой BGA элементов и полная настройка параметров радиоканала	600р.	800р.	1 000р.	1 200р.

Продолжение таблицы 17

Ремонт повышенной сложности (Восстановление после утопления или сильного механического воздействия)	500р.	700р.	900р.	1 100р.
Консультация по пользованию телефоном	50р.	50р.	50р.	50р.
Распечатка или сохранение информации из памяти та	200р.	300р.	400р.	500р.

Категория ремонта сотового телефона должна уточняться у сервисного инженера, и зависит от типа сотового телефона.

Таким образом, необходимо рассчитать среднюю потенциальную выручку сервисного центра в месяц (таблица 18). По статистическим отчетам и анализам салонов и сервисных центров конкурентов запланируем выручку от оказания услуг по ремонту сотовых телефонов равной 5% от продаж категории «сотовые телефоны и аксессуары».

Таблица 18-Расчет средней выручки сервисного центра

План продаж «сотовые телефоны и аксессуары»	Процент возврата	Средняя выручка сервисного центра
1,5 млн.руб	5%	75000

Планируемые результаты представлены в таблице 19.

Таблица 19-Планируемые результаты экономической деятельности сервисного центра АО «РТК»

Показатель	Планируемый результат, руб.
Средняя выручка сервисного центра	75000
Первоначальные затраты	65600

Продолжение таблицы 19

Переменные затраты	15000
Затраты на оплату труда	18390

Если учесть, что в первые 6 месяцев средняя выручка сервисного центра сохранится и будет примерно одинаковой, рассчитаем экономическую эффективность внедрения.(таблица 20)

Таблица 20-Экономическая эффективность внедрения

Показатель	Месяц					
	1	2	3	4	5	6
Выручка в месяц	75000	75000	75000	75000	75000	75000
Первоначальн ые затраты	65600	-	-	-	-	-
Переменные затраты	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Затраты на оплату труда	18390	18390	18390	18390	18390	18390
Валовая прибыль	- 23990	41610	41610	41610	41610	41610
Налоги	-	8322	8322	8322	8322	8322
Чистая прибыль	- 23990	33288	33288	33288	33288	33288
Чистая прибыль нарастающим итогом	- 23990	9298	42586	75874	109162	142450

Таким образом, произведя расчет, видим что полная окупаемость проекта

происходит на втором месяце работы сервисного центра. По предварительным результатам за 6 месяцев работы сервисный центр может принести 142450 руб. чистой прибыли. Если затраты могут окупиться меньше чем за год, проект можно назвать экономически выгодным.

## Заключение

В рамках выполнения поставленных задач в настоящей выпускной квалификационной работе в первой главе рассмотрены основные определения и сущность конкурентоспособности предприятий, обозначены методы оценки и особенности проведения анализа финансового состояния предприятий торговли.

В ходе решения задач были сделаны следующие основные выводы:

- Для компаний операторов сотовой связи ассортимент и качество дополнительных услуг являются важным и выступают конкурентным преимуществом. Для принятия решений о выборе сотового оператора потребителю важно получить большее количество качественных услуг и удобных тарифов.
- Важную роль при выборе оператора сотовой связи стали играть, как сервисные, так и технологические дополнительные услуги.
- Более удобные дополнительные услуги оказывают огромное значение для маркетинговой деятельности компании.

Во второй главе проведены анализ и оценка уровня конкурентоспособности предприятия связи АО «РТК» в г.Туапсе, где использовались расчеты коэффициентов и показателей и данные бухгалтерской отчетности.

В третьей главе предложены пути повышения уровня конкурентоспособности АО «РТК» и рассчитан экономический эффект от их реализации.

В ходе работы для привлечения новых клиентов и повышения конкурентоспособности было предложено на базе офиса АО «РТК» г. Туапсе организовать сервисный центр по гарантийному и постгарантийному ремонту сотовых телефонов и аксессуаров. При расчете экономического эффекта получили предполагаемый полугодовой доход.

Новые направления бизнеса:

1. Поиск новых точек роста через развитие новых бизнесов путем создания и выпуска на рынок инновационных продуктов, комплиментарных основному сегменту деятельности компании.

2. Поиск и реализация возможностей по улучшению операционной деятельности.

3. Активное развитие сети и повышение качества услуг в сочетании с высокой эффективностью.

4. Развитие системы управления, ориентированной на создание дополнительной стоимости.

Таким образом, для компании АО «РТК» г. Туапсе главным приоритетом остается клиент, и вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемые компанией. На сегодняшний момент цены АО «РТК» г. Туапсе ниже, чем в других салонах связи. АО «РТК» единственный ритейлер, у которого поддерживаются два года бесплатного сервисного обслуживания.

Основой успеха компании является: стабильные долгосрочные отношения с поставщиками (в силу больших объемов продаж, обеспечиваемых за счет самой крупной сети розничной торговли в России); безусловная узнаваемость марки; широкая розничная сеть салонов и оптимальное их расположение (территории близ лежащих к станциям метрополитена) или просто оживленных местах, где помимо потенциальных покупателей проходит также большое количество «зевак», но согласно статистики, каждый третий «зевака», посетивший салон сотовой связи приобретает продукцию салона, если даже не сразу, то в последующем; широкий ассортимент, предоставляемой продукции (сотовые телефоны, цифровые фотоаппараты, телефоны DECT, персональные аудио, аксессуары, также услуги по подключению к операторам связи) для любых категорий покупателей, от категорий от эконом-класса до VIP-клиентов; действующие под собственным брендом сервисные центры способствуют повышению доверия и лояльности клиентов; надежная репутация низких цен и качества клиентов.

Для закрепления успехов компании АО «РТК» г. Туапсе на рынке сотовой связи и оптимизации ее деятельности на рынке необходимо:

1) поддержание бренда компании (использование рекламы в социальных сетях, новости компании и информационные рассылки, внутренние корпоративные мероприятия);

2) расширение ассортимента и разработка мероприятий по предложению новых услуг (увеличение закупок продукции и повышение уровня обслуживания в каждой розничной торговой точке посредством внедрения единых стандартов обслуживания);

3) стабильные долгосрочные связи с поставщиками (заключение числа договоров с российскими и зарубежными поставщиками);

4) дальнейшее развитие компании путем проникновения в регионы, где мобильная связи только развивается (места для размещения своих розничных торговых точек должны учитываться на основе исследований о потоках и плотности перемещения основных ее целевых категорий клиентов);

5) использование гибкой ценовой политики (предоставление скидок, снижение стоимости на некоторые товары; проведение акций, персональные скидки, предоставление товаров в кредит на выгодных условиях);

6) открытие новых салонов в городах, где они уже существуют для максимального удобства покупателей (на основе разработки и внедрения новых инвестиционных проектов);

7) проведение активной рекламной деятельности (раскрутка с помощью Интернета (привлечение аудитории из социальных сетей), рекламная деятельность в средствах массового оповещения (телевидение, пресса, радио); различные презентации.

Данные рекомендации не только будут способствовать укреплению компанией своих конкурентных позиций на рынке, но и повысить прибыльность ее деятельности в целом.

## Список литературы

1. Абрамов, А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия: учеб. пособие. - М.: изд-во «Экономика и жизнь», 2016. – 488 с.
2. Аристов, О.В. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / О.В. Аристов. - М.: изд-во Финстатинфорум, 2014. - 442 с.
3. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: учеб. пособие. - 2-е издание, переработанное и дополненное / - М.: «Дело и Сервис», 2015. -318 с.
4. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на торговых предприятиях / Красюк И.Н., Калугина С.А., Шульдешов А.С. - М.: Дашков и К, 2015. - 172 с.
5. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / книга М.П. Афанасьев. - М.: Юрайт, 2016, -269 с.
6. Барбосова, М.Е. Мобильная связь и интернет во Франции [Электронный ресурс] // URL:<https://agentika.com/ru/encyclopedia/513146f4-1373-4564-b69a-7ce9e5c15994/articles/root/34abbeb0-b46c-4008-8afb-253d7-00fc21e?version=YBU-0>(дата обращения 11.04.2020)
7. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учеб. / В.Р. Веснин. - М: Проспект, 2014. - 354 с.
8. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. - М.: изд-во Центр экономики и маркетинга, 2015. - 332 с.
9. Годовая отчетность «ПАО МТС» [Электронный ресурс] Сайт ПАО «МТС» // [http://www.company.mts.ru/control/data/annual\\_reports/](http://www.company.mts.ru/control/data/annual_reports/) (дата обращения 11.04.2020)
10. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Финпресс, 2018. - 360 с.
11. Деловой климат и конкурентоспособность российских предприятий // Социология. Статистика. Публикации. Отраслевые обзоры. М.: НАФИ, 2017. -

49 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>.

12. Дмитрик, Н. Обзор законодательства Российской Федерации в сфере телекоммуникаций [Электронный ресурс] Digital Report // URL:<https://digital.report/ict-zakonodatelstvo-rossii-obzor/>(дата обращения 11.04.2020)

13. Жиронкин, С.А. Социальное благополучие в контексте неоиндустриальных преобразований российской экономики / С.А. Жиронкин, Г.А. Барышева, М.А. Гасанов. Томск: Курсив, 2019.-194 с.

14. Зубарев, А. Е., Перевозникова М. В. Обзор рынка услуг сотовой связи России // Вестник ТОГУ №3. 2019.- 159-166с.

15. Информация об МТС [Электронный ресурс] Сайт ПАО «МТС» // URL:<http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/briefly/>(дата обращения 11.04.2020)

16. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. - М.: Эксмо, 2016.-460 с.

17. Киселев, С. В., Шакиров М. М. Содержание, характеристика и классификация телекоммуникационных услуг как объекта исследования // Вестник Казанского технологического университета.-2019.-№10.- 311-315с.

18. Конкурентоспособность товаров и организаций: учеб. пособие / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 184 с.

19. Костылева, Т. Россия осталась на 41 месте в рейтинге сетевой готовности Всемирного экономического форума 2019 [Электронный ресурс] Экспертный центр Электронного государства// URL:<http://d-russia.ru/rossiya-ostalas-na-41-meste-v-rejtinge-setevoj-gotovnosti-vsemirnogo-ekonomicheskogo-foruma-2019.html>(дата обращения 11.04.2020)

20. Купить сим-карту в Германии [Электронный ресурс] // URL:<https://euroroaming.ru/kak-kupit-sim-kartu-za-granitsey/kupit-sim-kartu-v-germanii/>(дата обращения 13.04.2020)

21. Куринов, С.М. Риск-ориентированная стратегия инновационного развития организаций телекоммуникационной отрасли / Диссертация.-М.:2019.-

175 с.

22. Мельник, М. В. Теория экономического анализа: учебник для магистров / М. В. Мельник, В. Л. Поздеев. М.: Юрайт, 2018.-261 с.

23. МСЭ публикует данные по ИКТ за 2019 год [Электронный ресурс] // URL:[http://www.itu.int/net/pressoffice/press\\_releases/2019/pdf/30-ru.pdf](http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2019/pdf/30-ru.pdf) (дата обращения 11.04.2020)

24. МТС Розничная сеть [Электронный ресурс] // URL:<http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%>

25. Проскура, Д.В., Проскура Н.В. Анализ телекоммуникационных услуг в контексте основных характеристик услуги // Экономические науки. 2018.-№12.-75-79с.

26. Розанова, Н.М., Буличенко Д.А. Конкуренция в телекоммуникационной отрасли: сетевой рынок в условиях продуктовой дифференциации // Terra Economicus. 2018.-№1.-17-32с.

27. Российский рынок сотовой связи: текущее состояние и прогноз, 2013–2020гг. [Электронный ресурс]JSON .TV URL:// [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/rossiyskiy-rynok-sotovoy-svyazi-tekus-chee-sostoyanie-i-prognoz-20132020-gg-2017-0321-051703](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rossiyskiy-rynok-sotovoy-svyazi-tekus-chee-sostoyanie-i-prognoz-20132020-gg-2017-0321-051703) (дата обращения 11.04.2020)

28. Российский рынок телекоммуникаций: предварительные итоги 2019 г. [Электронный ресурс] // URL:<http://tmt-consulting.ru/wp-content/uploads/2019/12/TMT-телеком-2019.pdf> (дата обращения 11.04.2020)

29. Россия в рейтинге развития ИКТ: 2019 [Электронный ресурс] Сайт Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШ URL:<https://issek.hse.ru/data/2019/11/30/1112645100/NT> (дата обращения 11.04.2020)

30. Рудник, И.В. Мировой рынок телекоммуникационного оборудования: драйверы конъюнктурных изменений // Российский внешнеэкономический вестник. 2018.-№2.-113с. [Электронный ресурс] // Сайт АФК «Система» URL:<http://www.sistema.ru>(дата обращения 11.04.2020)

31. Сергиенко, А.С. Оценка влияния мобильных телекоммуникаций в

горно-добывающей промышленности на экономический рост России: эконометрический анализ // Записки Горного института.-2018.-183-187с.

32. Уридия, И.З. Особенности взаимодействия национальных рынков телекоммуникационных услуг стран БРИКС: автореф. дис... канд. экон. Наук / Гос. ун-т упр.-М.: 2013. 23 с.

33. Уридия, И.З. Проблемы функционирования мировой телекоммуникационной отрасли [Электронный ресурс] Российский экономический интернет-журнал //URL:<http://www.e-rej.ru/upload/iblock/3fa/3fa9d49da4b355e670f8b7e11a05897.pdf> (дата обращения 11.04.2020)