

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВОЛГАТЕЛЕКОМ»)**

**С. С. Польшаева**, студентка III курса факультета электронной техники ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.Н. Огарева».

**Р. А. Филлипова**, доцент кафедры экономической теории экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.Н. Огарева».

*В статье рассматривается понятие конкурентоспособности, а также основные методы управления конкурентоспособностью предприятия. Особо уделяется внимание конкурентоспособности предприятия в области предоставления услуг. Данная проблема рассматривается на примере организации по предоставлению услуг связи ОАО «ВолгаТелеком».*

Ключевые слова: конкурентоспособность, услуги связи.

Понятие «конкурентоспособность» является новым для российской действительности. На сегодняшний момент нет федеральных законов о конкуренции, об инновационной деятельности, о промышленности. Термин «конкурентоспособность» определяется, как способность конкурировать, т.е. бороться или противостоять чему-либо. Это понятие обладает следующими чертами:

– конкурентоспособность любой продукции может быть определена только в результате ее сравнения с другим товаром и, следовательно, является относительным показателем, четко привязанным к конкретному рынку и времени продажи;

– конкурентоспособность по своей сути отражает отличие продукции от товара конкурента по степени удовлетворения конкретной общественной потребности: каждый покупатель приобретает продукцию, которая максимально удовлетворяет его личные потребности, а вся совокупность покупателей ту продукцию, которая наиболее полно соответствует общественным потребностям, нежели конкурирующая с ней продукция;

– конкурентоспособность продукции и предприятия являются взаимосвязанными понятиями. Тем не менее, предприятие является опосредованным носителем свойства конкурентоспособности через свои товары или услуги;

– при определении конкурентоспособности продукции необходимо учитывать затраты потребителя на покупку и использование товара для удовлетворения своей потребности;

– поскольку у каждого покупателя имеется свой индивидуальный критерий оценки удовлетворения собственных потребностей, конкурентоспособность приобретает еще и индивидуальный оттенок. [1]

Конкурентоспособность продукции является необходимым условием формирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия, в то время как конкурентоспособность предприятия – достаточным условием создания конкурентоспособной продукции.

Управление конкурентоспособностью продукции – деятельность, направленная на формирование ряда управленческих решений, которые должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям для достижения лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.

Характерной чертой процесса принятия решений о конкурентоспособности является непрерывность. Данный процесс начинается с обнаружения несоответствия фактического состояния управляемого объекта заданному и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие ликвидировать. Отсюда следует, что мониторинг конкурентоспособности наукоемкой продукции целесообразно осуществлять в шесть этапов: диагностика проблемы, т.е. постановка и описание целей; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; выявление альтернатив, необходимых для достижения цели; оценка альтернатив; выбор альтернативы; установление обратной связи.

Управление конкурентоспособностью продукции осуществляется во всех организациях, т.к. этот процесс непосредственно оказывает влияние на успешную работу данной организации.

Оценка конкурентоспособности производится не только в сфере производства каких-либо товаров, но и в сфере производства услуг. [2]

Услуга – это объект продажи в виде действий. Услуга, как и товар, обладает рядом специфических особенностей (неосязаемость, неотделимость от процесса производства, несохраняемость и т.д.), которые необходимо учитывать при разработке товарной политики. Услуга – это мероприятие, сервис, обслуживание и т.д. Очень важно уметь подчеркнуть значимость услуги, заострить внимание на выгодах услуги и т.д. с целью приблизить услугу к потребителю.

В современном мире очень важно предоставление услуг связи. Развитие средств связи идёт бешеными темпами.

В нашем регионе одним из таких поставщиков услуг в сфере связи является ОАО «ВолгаТелеком».

Основными услугами, оказываемыми ОАО «ВолгаТелеком» являются:

- Предоставление доступа к телефонной сети;
- Предоставление местного телефонного соединения;
- Внесение изменений в договор на оказание услуг телефонной связи по заявлению абонента;
- Дополнительные виды обслуживания электронных станций;
- Предоставление внутризоновых телефонных соединений автоматическим способами с помощью телефониста;
- Предоставление в пользование внутризоновых телефонных каналов связи;
- Предоставление доступа к сети проводного вещания;
- Перестановка абонентской радиоточки;
- Услуги систем компьютерной телефонии;
- Справочно-информационные услуги;

- Коммутируемый доступ в Интернет;
- Доступ в Интернет по выделенным каналам;
- Предоставление цифровых каналов для подключения к СПД;
- Услуги удостоверяющего центра;
- Услуги цифрового телевидения стандарта DVB-T;
- Услуги интеллектуальной сети связи.

Развиваться только за счет традиционной телефонии сегодня невозможно, поэтому «ВолгаТелеком» активно осваивает новые для себя направления развития. Такая диверсификация бизнеса позволяет «идти в ногу со временем» и получать максимальную отдачу от высокодоходных услуг связи. Всего за несколько лет «ВолгаТелеком» стала ведущим игроком на рынке новых услуг. В компании считают, что новые технологии создают основу для достижения стратегических целей компании – повышения эффективности бизнеса, привлечения новых абонентов и расширения спектра услуг. Совсем недавно «Волгателеком» вывела на рынок новый продукт – единый для всей компании бренд «J», причем впервые это произошло во всех филиалах одновременно.

Выведение единого бренда в первую очередь обусловлено рыночными тенденциями: рынок местной фиксированной связи насыщен, соответственно, компании необходимо искать новые направления развития и источники дохода. Конечно, самыми перспективными в этом плане являются услуги передачи данных и доступа в Интернет. И задача компании на этом рынке заключается в том, чтобы определить, где есть спрос и как его удовлетворить, но и сформировать этот спрос.

Результаты вывода торговой марки «J» в 11 регионах ПФО доказали, что все расчеты были сделаны правильно: менее чем за год число пользователей Интернет по технологии ADSL возросло с 30 тыс. до 120 тыс. При этом важно отметить, что «ВолгаТелеком» предложила своим абонентам целый комплекс услуг в рамках торговой марки «J». Выведен большой портал, который позволяет клиентам компании обмениваться аудио- и видеоконтентом,

играть в сетевые и флеш-игры, покупать лицензионные игры и программное обеспечение.

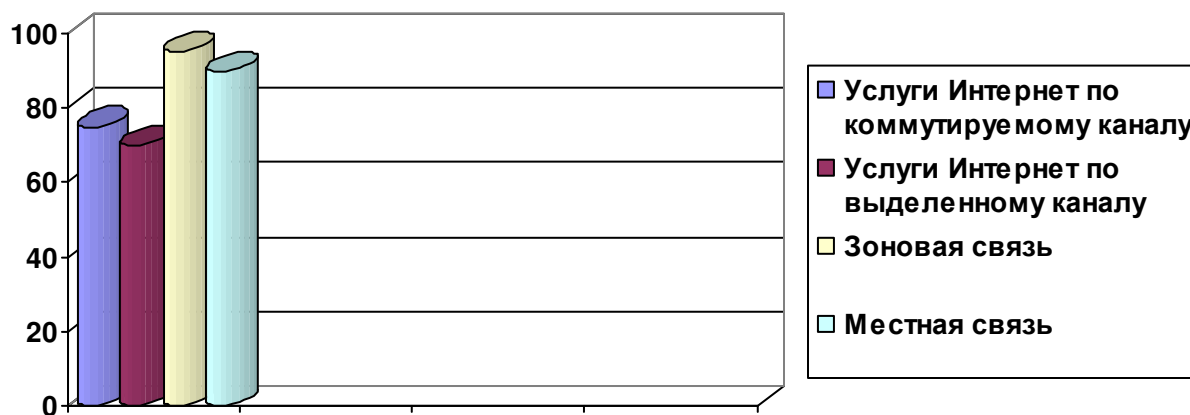
Успехи «ВолгаТелеком» по развитию широкополосного доступа в Интернет не остались незамеченными: по данным IKS-Consulting, по итогам 2006 года ОАО «ВолгаТелеком» с торговой маркой «J» вошло в число крупнейших российских операторов на рынке выделенного Интернет-доступа. Согласно данным агентства, компания занимает в рейтинге третью позицию среди российских Интернет-провайдеров.

Услуга имеет одно очень существенное отличие от товара. Это отличие заключается в том, что жизненный цикл услуги гораздо длиннее, чем жизненный цикл товара. На данном этапе услуги, предлагаемые предприятием, находятся на стадии роста и зрелости.

Является ли столь широкий спектр предоставляемых услуг показателем высокой конкурентоспособности данной организации?

ОАО «ВолгаТелеком» является вполне конкурентоспособным предприятием на территории России, на территории Мордовии оно единственное.

ОАО «ВолгаТелеком» стабильно развивается, непрерывно наращивает производственные мощности и расширяет спектр оказываемых услуг, проводя активное развитие и модернизацию телефонной сети на базе новейших технологий.



Р и с у н о к 1 Позиции компании на рынке услуг связи

Оценку условий деятельности организации провели на основе SWOT-анализа по определенным характеристикам, которые позволили составить перечень слабых и сильных сторон организации, а также список ее возможностей и угроз, уже имеющих место или только зарождающихся в окружении организации.

На основе проведенных исследований управления ОАО «ВолгаТелеком» можно составить SWOT-анализ (табл. 1), где будут отражены сильные и слабые стороны организации, его возможности и угрозы со стороны внешней среды.

**Т а б л и ц а 1**

**Матрица SWOT-анализа ОАО «ВолгаТелеком»**

<b>Потенциальные внутренние сильные стороны</b>	<b>Потенциальные внешние возможности</b>
1. Четкая система подчинения сотрудников: информация быстро спускается сверху вниз; 2. Хорошее впечатление, сложившееся у потребителей; 3. Ценовая политика; 4. Осуществляется обучение и повышение квалификации работников всех уровней; 5. Внедрение новых технологий связи; 6. Имеет место тенденция улучшения показателей качества предоставляемых услуг; 7. Активная коммуникационная политика.	1. Положительные отклики и хорошие отношения с клиентами; 2. Способность обслужить дополнительные группы клиентов и увеличить долю рынка; 3. Лучше адаптироваться к постоянно происходящим в мире изменениям; 4. Создание для Филиала долговременного имиджа поборника качества; 5. Улучшение отношений между сотрудниками Филиала; 6. Выход на новые сегменты рынка.
<b>Потенциальные внутренние слабые стороны</b>	<b>Потенциальные внешние угрозы</b>
1. Ухудшающаяся конкурентная позиция, причем в основном за счет увеличения операторов сотовой связи; 2. Недостаток собственных финансовых средств для реализации стратегии и необходимость привлечения кредитных ресурсов; 3. Недостаточное развитие дополнительных услуг.	1. Возможность появления новых конкурентов; 2. Возрастающее конкурентное давление; 3. Изменение потребностей и вкусов покупателей; 4. Неблагоприятная политика правительства (влияние политических факторов).

Положительным моментом для организации является тот факт, что в организации четко сформулированы миссия и цели. На основе составленного SWOT-анализа можно сделать следующий вывод: организация является

монополистом в данной отрасли и, таким образом, способна обслуживать дополнительные группы клиентов и увеличить долю рынка.

Данный вывод подтверждает и оценка положения ОАО «ВолгаТелеком» в соответствии с матрицей МакКинси. Данная матрица позволяет определить положение рассматриваемого предприятия на рынке относительно других конкурентов, а также позволяет выработать стратегические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности фирмы.

Определяющими в модели являются привлекательность рынка и преимущества конкуренцию. Привлекательность рынка складывается из характеристик рынка, качества рынка и прочих условий. Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке, потенциалом продукта, исследовательским потенциалом, а также квалификацией менеджеров и сотрудников. (рис. 2)



**Р и с у н о к 2** Модель «привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» – матрица МакКинси

Организация успешно развивается, у нее имеются возможности роста. Однако, в последние годы угрозы со стороны конкурентов, представляющих услуги сотовой связи и кабельного телевидения. Сильные стороны компании: высокое качество предоставляемых услуг, профессиональные кадры, новые технологии, приемлемые тарифы на предоставляемые услуги; слабые: наличие риска потери сильной конкурентной позиции.

Положение организации согласно матрице МакКинси соответствует ситуации ВБ, поскольку ОАО «ВолгаТелеком» имеет сильную конкурентную позицию на высоко привлекательном рынке.

Роль коммуникаций на рынке услуг связи очень большая и имеет определенные нюансы и сложности. Именно на данный элемент комплекса маркетинга ложится основная обязанность по ведению конкурентной борьбы.

Коммуникации ОАО «ВолгаТелеком» представлены следующими видами:

- Наружная реклама (аренда щитов, экранов, общественного транспорта) – 47% от общего рекламного бюджета;
- Радиореклама – 27% от рекламного бюджета;
- Заказ рекламной продукции (сувениры, корпоративная атрибутика, фирменные подарки) – 13% рекламного бюджета;
- Производство рекламного материала (печать листовок, плакатов, верстка и монтаж рекламы) – 10% рекламного бюджета;
- Промо-акции – 3% рекламного бюджета.

На основе представленных учредительных документов и отчетов о финансовых результатах была проведена оценка положения ОАО «ВолгаТелеком» в конкурентной среде. Было выявлено, что ОАО «ВолгаТелеком» занимает стабильное положение на рынке услуг связи.

Стратегия, которой придерживается данное предприятие, это стратегия «лидера». Стратегия, которая предполагает доминирующее положение на рынке, активную деятельность по всем направлениям своей деятельности, включая коммуникационную политику, политику продвижения и т.д.

Исходя из проведенного анализа, целями предприятия должны стать использование возможностей и устранение угроз внешней среды, а также сохранение сильных и ликвидация слабых сторон предприятия связи:

1. Создать производство новых преобразователей на уровне лучших зарубежных аналогов;
2. Сохранять и укреплять существующие позиции;



3. Сохранить кадровый потенциал предприятия;
4. Максимизировать прибыль и сохранить финансовую стабильность;
5. Увеличить производительность труда и повысить качество оказываемых услуг.

Таким образом, можно сделать вывод, что ОАО «ВолгаТелеком» – предприятие, которое достаточно эффективно использует инструменты маркетингового воздействия, понимает роль маркетинга для ведения современного, клиентоориентированного бизнеса. Но потенциал для развития еще очень большой, и имеются огромные возможности для укрепления лидирующего положения на региональном рынке.

#### **Библиографические ссылки**

1. Багиев Г. Л. Маркетинг: Учебник для вузов, 3-е изд./ Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн / под общ. ред. Г. Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2008. – 736 с.
2. Конкурентоспособность наукоемкой продукции // Маркетинг. – № 2 (105). – 2009 г. – 10 – 17 с.