

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические аспекты выбора и оценки стратегии организации</b> ....	6
1.1. Значение и роль стратегии деятельности организации.....	6
1.2. Классификация и типы стратегии организации.....	14
1.3. Выбор и оценка стратегии организации.....	21
<b>Глава 2. Анализ потенциальных возможностей АО «ЭР-Телеком Холдинг»</b> .....	27
2.1. Общие сведения об организации его организационно-экономическая характеристика.....	27
2.2. Анализ внутренней среды организации.....	34
2.3. Анализ внешней среды организации.....	38
<b>Глава 3. Разработка стратегии АО «ЭР-Телеком Холдинг»</b> .....	43
3.1. Разработка стратегии организации.....	43
3.2. Оценка экономической эффективности предлагаемой стратегии.....	48
<b>Заключение</b> .....	54
<b>Список использованных источников и литературы</b> .....	57

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной рыночной экономики результативность деятельности субъектов хозяйствования определяется не только умением управленческого персонала использовать факторы обеспечения быстрой временной выгоды, но и обеспечивать постоянное динамичное развитие организационного формирования. Такой подход является оправданным как с точки зрения интересов общества, так и с позиций потребителей и непосредственных работников. В результате будет обеспечиваться стабильность функционирования хозяйствующей структуры, а это будет способствовать формированию здорового социально-психологического климата в узком территориальном и широком региональном плане.

В результате формирования рыночных отношений организации должно руководствоваться решениями принятыми в условиях, которые формируются внешней средой и использовать благоприятные для деятельности возможности, предоставляемые факторами внешней среды. Однако рынки, на которых осуществляют свою деятельность субъекты хозяйствования, являются местом динамической конкуренции и предусматривать действия конкурентов становится все труднее. Поэтому российским предприятиям нельзя позволить себе действовать на рынке только за счет производства продукции и работать в монотонном режиме. Необходимо каждый раз усиливать позиции конкурентоспособности этой продукции за счет ассортимента, установление цен, поиска поставщиков и потребителей. А самое главное – оценивать и прогнозировать поведение окружающей среды и формировать долгосрочные цели и стратегии их достижения.

В настоящее время существенно повысилась роль стратегического поведения, которое позволяет предприятию выживать в условиях конкуренции в долгосрочном периоде. Все предприятия в конкурентной борьбе должны не только концентрироваться на внутренней среде, но осуществлять разработку

стратегии развития предприятия, позволяющей оперативно реагировать на изменения, которые происходят во внешней среде.

Актуальность создания и развития конкурентной стратегии обусловлено тем, что в настоящее время постоянно возрастает конкуренция за ресурсы, появляются новые возможности для предпринимательской деятельности, развиваются информационные сети, повышается доступность современных технологий и происходит изменение роли человеческого капитала.

Стратегия необходима для преодоления статичности в развитии организации, и для обеспечения ее целостности. Именно поэтому стратегический подход к развитию находит широкое распространение во многих фирмах. Современное рыночное состояние характеризуется высокой степенью неопределенности, что в свою очередь вынуждает менеджмент компаний к разработке гибких и адаптированных стратегий развития организаций. Одной из характерных особенностей рыночной экономики является создание и поддержание конкурентной среды. Сформировалась сильная конкурентная среда, что обуславливает необходимость управления маркетинговой и финансово-хозяйственной деятельностью организации с учетом сложившихся на выбранном сегменте рынка конкурентных отношений. В свою очередь это требует разработки стратегии организации в различных взаимосвязанных видах обслуживающей и экономической, в том числе маркетинговой деятельности.

Актуальность исследования связана с тем, что, в связи с неопределённостью внешней среды необходимо более активное внедрение системы развития стратегии на отечественных предприятиях.

Стратегия – это выбор направления деятельности; во-вторых, как обобщение предпринимаемых ранее действий, которые могут быть использованы для поиска новых направлений. Также существует пять значений термина «стратегия»: план, ловкий маневр, принцип поведения, позиция, перспектива. В самом общем виде стратегический менеджмент можно представить как процесс планирования, определения и осуществления деятельности организации в долгосрочной перспективе.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии концентрического роста как основа развития телекоммуникационных услуг (на примере АО «ЭР-Телеком Холдинг»).

Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты выбора и оценки стратегии развития предприятия;
- проведен анализ потенциальных возможностей развития АО «ЭР-Телеком Холдинг»;
- разработана стратегия развития АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Предметом исследования настоящей работы являются стратегии развития предприятия.

Объект исследования – предприятие телекоммуникационных услуг АО «ЭР-Телеком Холдинг».

В качестве основных методов исследования в работе использовались общенаучные методы (анализ, синтез, обобщение, группировка), методы экономического и статистического анализа (коэффициентный анализ, графический и другие), экспертный метод. Комплексное использование данных методов и инструментов обеспечивает надежность результатов работы.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА И ОЦЕНКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Значение и роль стратегии в деятельности организации

Слово «стратегия» происходит от греческого «strategos», которое было заимствовано из военной науки и означало «искусство полководца» и понималась как концепция достижения победы.

Анализ научных трактовок авторов понятия «стратегия» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Контент-анализ понятия «стратегия»

Авторы	Определение	Подходы к определению стратегии
А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд	Стратегия - это выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса	Стратегия как выбор определенного направления развития организации, методов конкуренции, а также ее позиции в окружающей среде
Виханский О.С.	Стратегия - это долгосрочное качественно - определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям	
Каплан Р.С., Нортон Д.П.	Стратегия - это то, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость	Стратегия как развернутый и всесторонний план действий организации
Ансофф И.	Стратегия - это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	
Майкл Портер	Стратегия - это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный выбор видов деятельности	Стратегия как рассчитанная на долгосрочную перспективу система мер, обеспечивающая достижение намеченной главной цели организации - миссии, и других ее целей и задач
Дж. Моклер	Стратегия предприятия - это долгосрочные цели и планы, формулируемые для обеспечения эффективного воздействия предприятия со своим конкурентным окружением	

Исследование позиций авторов о сущности понятия «стратегия» позволяет их обобщить с точки зрения трех подходов. На основе синтеза терминологии под

стратегией предприятия следует понимать комплекс целенаправленных и запланированных действий предприятия для достижение долгосрочных целей и задач, отражающий общее направление развития организации, ее методы конкуренции и позиции в окружающей среде[17,с.358].

Следует также определить понятие «стратегии развития». Авторские позиции представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Контент-анализ понятия «стратегия развития»

Авторы	Определение
Шохов А.	Работоспособные подходы к развитию составляющих деятельности субъекта (самого субъекта, а также условий, ресурсов, целей, мотивов, результатов, процедур и инструментов)
Катькало В.С.	Проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод
Градов А.П.	Совокупность рациональных приемов достижения долговременных целей в условиях нестабильности внешней среды
Круглов М.И.	Принятые высшим руководством направления или способы деятельности предприятия для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия
Уткин Э.А.	Совокупность глобальных идей развития предприятия.
Коротков Э.М.	Совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью

Обобщая представленные понятия следует выделить, что стратегия развития предприятия – это принятые высшим руководством направления развития предприятия, основанные на видении его будущего образа с учетом изменений внешней среды для обеспечения основных преимуществ предприятия в конкурентной борьбе. В соответствии с данным определением главной целью стратегии является обеспечение изменения организации в соответствии с условиями внешней среды[18].

В самом общем виде стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством.

Понятие «стратегия» связано с характеристикой уровня ее принятия, на институциональном уровне она воспринимается как генеральное направление развития организации в целом, а на управленческом и техническом – как цель. Представляется, что разработка стратегии по уровням иерархии должна выглядеть следующим образом (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Разработки стратегии по уровням иерархии

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам). Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности
Деловая стратегия	Генеральные директора/руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения.

Можно определять стратегию – как общее направление действий, определяющих перспективное развитие предприятия по достижению конкурентных преимуществ, учитывая благоприятные возможности и опасности внешнего окружения, собственные преимущества и недостатки

Актуальность стратегического развития предприятия обусловлена рядом причин [32, с.100]:

- во-первых, процесс управления организацией в современных условиях достаточно сложен и динамичен;

- во-вторых, современная организация– это открытая социально-техническая система, и главные источники успеха в большей степени находятся за пределами внутренней среды;

- в-третьих, в условиях жесткой конкуренции наличие четкого представления о перспективах развития предприятия – это залог выживания и роста;

- в-четвертых, современные реалии диктуют необходимость использовать сценарный и ситуационный подходы в управлении, а они являются идеологической основой стратегического планирования;

- в-пятых, стратегическое планирование — это гибкий инструмент, позволяющий предприятию мобильно и адекватно реагировать на все изменения.

Стратегия развития организации необходима, поскольку будущее в основном непредсказуемо, абсолютной определенности относительно будущего нет. Современный темп изменений во внешней среде, увеличение знаний и информационных потоков являются настолько большими, что планирование стратегии представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Она является основой создания плана развития организации на длительный срок, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия, снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней среде. При выборе стратегии можно добиться большей определенности,



организация сможет предвидеть события во внешней среде и быстрее на них реагировать [7, с.113-114].

Стратегия развития организации представляет собой комплекс мероприятий, выраженных в конкретном плане действий. Основные элементы плана стратегического развития организации представлены на рисунке 1.

Первым элементом является осознание проблемного поля как отправной точки создания плана. Это определение происходящих процессов, конфликтов, угроз, возможностей и других характеристик, связанных с проблемным полем. Необходимо формировать достоверную картину процессов, модуляция которой позволит определить возможные варианты решений. При этом также необходимо дополнять картину процессов факторами внешней среды и иметь возможность видеть изменение бизнес-процессов предприятия.

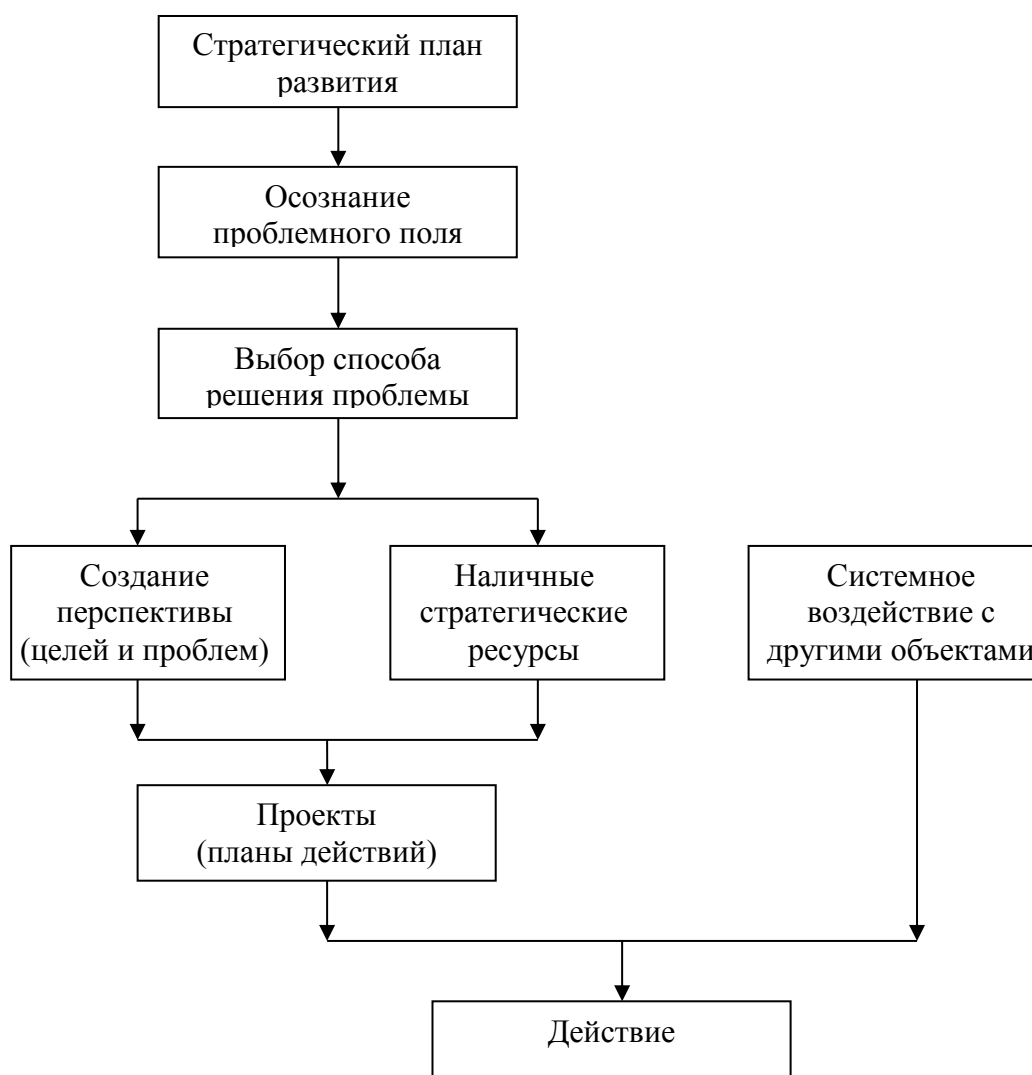


Рисунок 1 – Элементы стратегического плана развития предприятия

Так как стратегический план развития – это, прежде всего, способ решения проблем, то выбор этого способа следует рассматривать как второй элемент стратегии. Образ-схема проблемного поля позволяет, во-первых, лучше его понять и отследить, во-вторых, позволяет «отсекать» из информации лишнее и малозначительное – то, что в информации называют «шум», в-третьих, дает возможность «присоединять» к модели, вовлекать в понимание самое важное из новой информации.

Следующий элемент стратегического плана – это соединение перспективы, то есть целей и проблем, возможностей предприятия с возможностями других субъектов на проблемном поле предприятия. Здесь необходима обстоятельная, полная и учитывающая динамику проблемного поля оценка организации ресурсных возможностей и потенциалов – как собственных, так и партнеров, конкурентов, противников на рынке.

Одним из главных элементов стратегического плана являются наличные стратегические ресурсы и соответствующая способность предприятия мобилизоваться на достижение целей и решение проблем.

Формирование образов проблемного поля и образов целей, а также понимание ресурсной ситуации – позволяет создавать проекты. Собственно, проекты и являются основными элементами стратегического плана. Это соединение проблемного поля, целей и ресурсов в некие достаточно проработанные планы действий, то есть пути от образов проблемных полей к образам целей [33, с.35].

Важным элементом стратегического плана является отчетливое понимание того, что деятельность организации на проблемном поле происходит в системном взаимодействии с другими субъектами, имеющими свои собственные цели. В бизнесе – это определяется элементами конкуренции и кооперации. И любые проекты должны не только учитывать эти элементы, но и встраивать их в стратегию предприятия.

И, наконец, еще один важный элемент стратегического плана – действие. Специалист, руководитель, разрабатывающий и реализующий проект, всегда

должен принимать эффективные решения в области достижения конкретных направлений развития. При этом разработка плана требует тщательной проверки структуры организации для достижения намеченных стратегических целей. При этом следует иметь в виду, что процесс стратегического развития предприятия затрудняется в российской действительности по ряду объективных и субъективных причин.

К объективным причинам относят [32, с.102]:

- повышенную динамику факторов внешней среды;
- достаточно низкий уровень финансовой культуры предприятий;
- высокий уровень зависимости предприятий от государства (государственный заказ, финансирование, контроль и так далее).

Среди субъективных причин можно выделить [32, с.102]:

- приоритет текущей деятельности, цейтнот;
- убежденность, что стратегическое планирование не оказывает влияние на результаты деятельности предприятия;
- недостаточный уровень квалификации и профессионализма менеджеров в области стратегического планирования;
- несовершенство методической базы (особенно учитывающей отраслевую специфику предприятий);
- преобладание негативного отношения к стратегическому планированию как результату деятельности высшего уровня управления организацией.

Таким образом, стратегия развития предприятия – это принятые высшим руководством направления развития предприятия, основанные на видении его будущего образа с учетом изменений внешней среды для обеспечения основных преимуществ предприятия в конкурентной борьбе. Стратегия развития предприятия предполагает определенный процесс, состоящий из ключевых этапов и направленный на разработку конкретного плана действий. Стратегия развития

предприятия является базовой основой его дальнейшего конкурентоспособного функционирования на рынке.

## 1.2. Классификация и типы стратегии организации

Существует множество подходов к типологизации стратегий развития предприятий. Виды стратегий различными авторами представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Типологизация стратегий развития различными авторами

Автор	Типы стратегий развития предприятия
Портер М. [22]	Базовыми стратегиями являются: – стратегия лидерства по снижению затрат; – стратегия дифференциации; – стратегия фокусирования
Дубровина М.А. [11]	Все разнообразие стратегий сводится к трем основным типам: – стратегия стабильности; – стратегия роста; – стратегия сокращения
Сименко И. В. и Пальцун И. Н [26]	Стратегии целесообразно классифицировать по уровням процесса управления: – уровень корпоративной стратегии; – уровень бизнес-стратегий; – уровень функциональных стратегий
Лихова Д. З., Расуев С. М. [14]	Предлагают выделять два типа стратегий: – стратегии с ориентацией на рынок; – стратегии с ориентацией на внутренние ресурсы
Долбниной Л. В. и Морозовой О. А. [10]	Организационные стратегии целесообразно классифицировать на: – стратегии концентрированного роста; – стратегии расширения; – стратегии дифференцированного роста; – стратегии сокращения

Остановимся на последней классификации стратегий развития организации, выделяющей так называемые эталонные стратегии. Все они служат развитию предприятия и должны учитываться на всех уровнях организации. Работают стратегии за счет изменения таких элементов (одного или нескольких) как: продукт, рынок, отрасль, положение внутри отрасли и технологии.

Описание эталонной классификации групп стратегий и их подтипов представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Описание стратегий развития предприятия

Группы стратегий	Характеристика группы	Основные типы группы стратегий	Описание типа стратегии
Стратегии концентрированного роста	Стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают другие элементы	Стратегия усиления позиции на рынке	Организация делает все, чтобы с соответствующим продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции
		Стратегия развития рынка	Заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта
		Стратегия развития продукта	Предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном организацией рынке
Стратегии расширения	Предполагают расширение организации посредством формирования новых структур при применении двух основных типов стратегий интегрированного роста	Стратегия обратной вертикальной интеграции	Направлена на рост организации за счет приобретения или установления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, реализация этой стратегии может дать организации положительные результаты, обусловленные уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и материалы
		Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	Направлена на рост организации за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между организацией и конечным потребителем, то есть системами распределения и продажи; данный тип интеграции выгоден, когда посреднические услуги расширяются или когда организация не может найти качественно работающих посредников
Стратегии дифференцированного роста	Реализуются, когда организация уже не может развиваться на данном рынке с соответствующим продуктом в рамках одной отрасли	Стратегия централизованной диверсификации	Базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей в существующем бизнесе для производства новой продукции с учетом использования новой технологии или других сильных сторон организации
		Стратегия горизонтальной диверсификации	Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой

Группы стратегий	Характеристика группы	Основные типы группы стратегий	Описание типа стратегии
		Стратегия конгломеративной диверсификации	Ее сущность состоит в том, что организация расширяется за счет производства новой продукции (технологически не связанной с уже производимой), которая реализуется на новых рынках
Стратегии сокращения	Реализуются тогда, когда организация нуждается в перегруппировки сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения	Стратегия ликвидации	Представляет собой предельный случай стратегии сокращения
		«Стратегия сбора урожая»	Предполагает отказ от долгосрочной перспективы определенного бизнеса с целью получения максимальных доходов в краткосрочной перспективе
		Стратегия сокращения	Заключается в том, что организация закрывает или продает одно из своих подразделений или филиалов с целью изменения бизнес-портфеля
Стратегии сокращения	эффективности при наблюдающемся спаде	Стратегия сокращения расходов	Заключается в уменьшении издержек и проведении политики экономизации существующего бизнеса в пользу новых возможностей. Она ориентирована на устранение источников затрат, повышение производительности, сокращения найма и увольнении персонала в достаточно краткосрочный период

Рассмотрим стратегию концентрированного роста чуть более подробнее.

Стратегия концентрированного роста – это одна из четырех основных типов стратегий, направленных на развитие предприятия. Не затрагивая три основных элемента, стратегия концентрированного рынка работает лишь с рынком и продуктом. В свою очередь она делится на три подтипа, представленные в таблице 4.

Стратегия усиления позиций на рынке подразумевает работу с уже существующим продуктом на конкретном рынке. Риск, в сравнении с другими типами стратегий, минимален, так как все, с чем придется работать, знакомо и

проверено, худшее, чего можно ожидать – остаться на том же уровне развития. При развитии данной стратегии необходимо делать значительные усилия в маркетинг. По большому счету эта стратегия направлена на увеличение объемов продаж. Подходящими условиями для применения стратегии усиления позиций на рынке являются [28]:

- развивающийся многообещающий рынок;
- хорошая репутация предприятия;
- слабая или умеренная конкуренция.

В рамках данной стратегии следует применять такие методы как:

– увеличение (экономия привлекает покупателя) или уменьшение (побуждение к более частому использованию товара покупателем) объемов упаковки;

– усиленное рекламирование товара, проведение акций, дегустаций, конкурсов и тому подобное;

– гибкая ценовая политика;

– создание совместных предприятий с конкурентами или приобретение конкурирующих организаций;

– сосредоточение на самых конкурентоспособных отраслях рынка;

– поощрение самых активных продавцов;

– воздействие на конкурентов через органы власти.

Стратегия развития рынка предполагает также работу с уже имеющимся продуктом и состоит в поиске новых рынков сбыта, развитии системы продаж, поисков новшеств в политике сбыта. Применять стратегию развития рынка целесообразно, если имеется [28]:

- низкая конкуренция;
- развивающийся или новый рынок;
- повышенный спрос на товар.

Для реализации этой стратегии целесообразно:

- осваивать новые сегменты рынка;
- другие отрасли, связанные с видами деятельности предприятия;
- осваивать новые географические направления, открывать филиалы;
- осваивать новые пути сбыта.

Стратегия развития продукта предполагает работу на уже освоенном рынке с новым продуктом или улучшенным «старым» продуктом. Такая стратегия характерна для организаций, в которых возникла новая идея, ощущается потребность рынка в данном продукте или необходимо подстегнуть покупательский интерес к ранее популярному продукту. В качестве методов целесообразно использовать [28]:

- обновление и расширение ассортимента;
- увеличение функций и свойств товара (новый удобный дизайн, повышение безопасности в использовании и тому подобное);
- улучшение качества товара.

Примером успешного применения стратегии концентрированного роста можно считать деятельность компании «Coca-cola» на российском рынке. Освоение рынка компания начинала в условиях жесткой конкуренции с уже действующей в то время компанией «Пепсико». За несколько лет, вложив немалые средства в открытие филиалов и завоевание рынка сбыта, а также в рекламу и различные акции для потребителей, компания «Coca-cola» наработала отличную производственную базу и продолжает интенсивно ее развивать.

Таким образом, многообразие типов стратегий развития предприятия позволяет вырабатывать определенный набор действий в зависимости от текущей рыночной ситуации, продукта и состояния внутренней среды. При этом не существует универсального единого подхода к принятию стратегических решений. Каждая организация самостоятельно осуществляет выработку стратегий, направленных на достижение целей и задач



деятельности, в соответствии со своим опытом и имеющимися рыночными позициями.

### 1.3. Выбор и оценка стратегии организации

Выбор стратегии представляет собой сравнение направлений определенных организацией во всех, имеющихся видах деятельности, диагностирование приоритетов, определенных при анализе и распределение ресурсов между этими приоритетами. Так же необходим анализ путей изменения производства в организации. При выборе стратегии необходимо качественно проводить оценку собственных сил и слабостей, следует изучать и внедрять технологические новшества. Следует проводить оценку аналогичных позиций конкурентов, для выявления области, в которой организация может занять лидирующие позиции. Сравнивая текущие и ожидаемые результаты, организацией раскрывает для себя перспективные цели и задачи в развитии [19].

Выбор стратегии развития предприятия опирается на шесть основных этапов.

Первый этап выбора стратегии развития предполагает осуществление стратегического анализа: анализа внешней среды организации, изучение (оценку) ресурсов, которыми располагает организация для понимания и оценки стратегических возможностей. На этом этапе важно анализировать природу явлений и состояний внешней среды, чтобы понять, выявить и оценить ключевые переменные, которые воздействуют на работу организации и ее результаты. Другими словами, выявляются возможности и угрозы, а также позиционируется собственное положение как возможность противостоять этому влиянию. Оценивается текущее конкурентное положение относительно основных конкурентов, собственные силы и слабости для обеспечения реализуемости стратегии. Таким образом, на первом этапе для выбора подходящей стратегии развития предприятия проводится оценка ресурсов организации с точки зрения стратегической перспективы.

Итогом анализа является представление о том, насколько можно улучшить результаты работы, изменив конкурентную стратегию в соответствующих видах деятельности организации. Анализ конкурентных позиций показывает, что одни виды деятельности более перспективны, чем другие, а некоторые совсем не перспективны. Уровень результатов, на которые может рассчитывать организация, пользуясь своими конкурентными преимуществами, отражает существующий потенциал организации. Если организация удовлетворена существующими возможностями и считает их ориентиром на будущее, то анализ конкурентных возможностей заканчивается и организация переходит к составлению программ и бюджетов.

Второй этап выбора стратегии развития заключается в сравнении перспектив предприятия в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между ними, анализ путей диверсификации производства. Фактически на этом этапе и выполняется стратегическое планирование. Формулировка стратегии состоит в установлении соответствия собственных возможностей и условий внешней среды.

Перед выбором стратегии необходима оценка собственных сил и слабостей, а также определение того, какие рыночные технологические, технические и финансовые направления следует внедрить в потенциальные области деятельности. Это делается одновременно с оценкой аналогичных позиций конкурентов для понимания собственных перспектив и определения областей лидерских и аутсайдерских характеристик. Выявление (идентификация) альтернативных стратегий предполагает также анализ путей диверсификации производства, создающих синергетический эффект для усиленной координации бизнес-процессов между подразделениями или объединения подразделений для концентрации управления.

Задачами второго этапа являются оценка недостатков и определение новых видов деятельности, которые предприятию необходимо развивать.

Ожидаемые результаты можно оценивать с помощью различных методов прогнозирования, маркетинговых исследований в рамках методологии, относящейся к инвестиционной деятельности: разработка инвестиционного проекта, оценка ожидаемых потоков денежных средств, определение источников и структуры финансирования проекта, расчет эффективности при помощи методов определения чистой текущей стоимости (NPV) и внутренней нормы отдачи (IRR) и другие. Соизмеряя ожидаемые результаты с текущими, организация выходит на перспективные цели и задачи в форме различных программ.

При формировании стратегических программ необходимо учитывать [6]:

- общую (базовую) стратегию, в соответствии с которой компания собирается конкурировать или добиваться совершенства, используя ключевые факторы успеха (соответствие услуги возможностям организации и требованиям рынка; технологическое превосходство услуги; большой объем рынка; поддержка новой услуги руководством фирмы, общественными организациями, законодателями региона; использование маркетинговых исследований при принятии решения о выходе с услугой на рынок; уклонение от рынка с высокой конкуренцией и удовлетворенными покупателями; уклонение от динамичных рынков с частой сменой продуктов и другие);

- альтернативные направления, по которым организация имеет возможность и желание развития;

- альтернативные методы, с помощью которых данное направление развития может быть достигнуто.

Альтернативные направления и методы определяются на третьем и четвертом этапах.

Третий этап выбора стратегии развития предполагает, что если базовая стратегия выбрана, то следует определить направления деятельности для ее реализации. Выбор направлений для интенсивного роста предприятия можно осуществить по матрице И.Ансоффа (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица И. Ансоффа

Рынки	Продукты	
	Существующие	Новые
Существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Матрица И. Ансоффа предлагает выбрать одну из четырех возможных стратегий развития компании, используя при этом две характеристики: рынок, на котором компания планирует осуществлять свою деятельность и товар (услуга), который компания планирует предлагать на рынке.

Четвертый этап выбора стратегии развития предполагает определение метода реализации направления. В качестве альтернативных методов могут быть использованы внутреннее развитие, поглощение компаний и некоторые формы совместного развития, такие, как венчурные предприятия и франчайзинг. Создав венчурную организацию, компания вкладывает деньги в бизнес для развития, экспансии (захвата рынка) или производства нового продукта (инновации). При этом в случае неудачи финансовые и иные потери не должны оказать существенного влияния на основной бизнес [6].

Пятый этап выбора стратегии развития предполагает оценку стратегического выбора. Стратегические альтернативы сравнивают для выявления достоинств каждой из них на основе следующих. В качестве критериев оценки стратегических альтернатив могут выступать: степень гибкости стратегии, приемлемость, согласованность с внешней средой, приемлемость для стейкхолдеров, осуществимость, создание устойчивой конкурентной позиции и так далее. На этом этапе также важно определить методы оценки альтернативных вариантов. Могут быть применены: экспертные методы, методы ранговой оценки, метод анализа иерархий (МАИ), экономико-математические методы, комбинированный метод принятия решения (строится на сочетании весовой

оценки, правил пороговых и ожидаемых значений, теории игр, метода комбинированных значений). Данные методы позволяют адекватно оценить возможные риски, предотвратить неоправданный энтузиазм и завышенных ожиданий, учесть максимальное количество факторов при оценке и выборе стратегии [9, с.223].

Шестой этап выбора стратегии развития заключается в постановке оперативных и стратегических организационных программ и бюджетов. Оперативные программы и бюджеты ориентируют подразделения предприятия в повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические закладывают основы будущей рентабельности. Таким образом, на этом шаге более высокие уровни планирования соединяются с более низкими.

При выборе стратегии развития существуют множество проблем и трудностей, которые необходимо учитывать. Одной из важных проблем является недостаточное количество информации. Не все параметры развития фирмы можно выразить в количественных показателях и рассчитать соответствующим образом, часто ощущается недостаток информации в различных сферах деятельности компании, является проблемой и квалификация персонала, потому что разработка стратегии – это большая исследовательская работа. Также выбор и реализация стратегии для многих компаний является дорогостоящим процессом, который требует дополнительных ресурсов. Высокая динамика современных экономических процессов, циклический характер развития также создают методологические трудности. Остро ощущается потребность в новых методиках оценки, анализа и моделирования процессов социально-экономического развития [29, с.286].

При выборе стратегии развития огромное значение играют информационные и интеллектуальные ресурсы. Разработка стратегических решений основывается на наличии систематизируемой и анализируемой информации в течение всего времени функционирования и ведения бизнеса. В процессе выбора стратегии необходимо опираться на основные принципы

стратегического управления, позволяющие избежать негативные последствия в принятии решений.

Таким образом, выбор стратегии развития предприятия включает такие важные компоненты как анализ потребителей, анализ конкурентов, анализ внутренней и внешней среды, выявление сильных и слабых сторон, направлений деятельности и так далее. Формальный подход к задачам анализа и оценки стратегии развития предприятия на каждом этапе выбора лишает организацию возможности быть адаптированным к внешней среде и провоцирует ряд серьезных проблем в перспективе. Рациональный выбор стратегии развития возможен только благодаря комплексному изучению деятельности предприятия с целью объективной оценки результатов и выявления возможностей дальнейшего его повышения эффективности.

Формирование и реализация соответствующей стратегии возможно при использовании всего инструментария управления ресурсами предприятия. Процесс управления стратегией требует формирования эффективной системы аппарата управления, адаптированного к современным условиям хозяйствования и изменениям на микро- и макроуровне, и является наиболее важным аспектом деятельности организации, который позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с развитием предприятия.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»

2.1. Общие сведения об организации его организационно-экономическая характеристика

АО «ЭР-Телеком Холдинг» является ведущим независимым оператором телекоммуникационных услуг в России.

Миссия предприятия «Изменение мира к лучшему! Делаем информацию доступной, общение приятным, изучение мира легким».

Основные сведения по предприятию представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные сведения по предприятию

Показатель	Характеристика
Краткое название	АО «Эр-Телеком Холдинг»
Наименование юридического лица:	Акционерное общество «Эр-Телеком Холдинг»
Тип собственности	Смешанная
Юридический адрес	614990, г. Пермь, ш. Космонавтов, д.111, к.43
Тип предприятия в соответствии с видом деятельности	Услуги телекоммуникационные проводные
Режим налогообложения	Общая (традиционная) система налогообложения
Необходимость в обязательном аудите	Да
Размер предприятия	Крупное предприятие
Количество лет работы на рынке	С 2001 года, 18 лет
Ассортиментный профиль	Телекоммуникационные услуги
Основной контингент покупателей	Юридические и физические лица
Режим работы организации	С 900 до 2200
Тип структуры управления	Линейно-функциональная
Тип конкурентной среды	Олигополистическая конкуренция
Адрес в сети Интернет	<a href="https://ertelecom.ru">https://ertelecom.ru</a>

АО «ЭР-Телеком Холдинг» и его дочерние предприятия принадлежат компании ЭР-Телеком Хатдинг Лимитед (ER-Telecom Holding Limited), созданной в соответствии с законодательством Республики Кипр. Конечным бенефициаром Группы является господин Кузьяев А.Р., занимающий пост Президента компании.

Основной деятельностью организации является оказание телекоммуникационных услуг, которые представляются частным и

корпоративным пользователям в городах Российской Федерации. Организация представляет следующие услуги для корпоративных клиентов и частных лиц:

- широкополосный доступ в интернет для частных лиц;
- кабельное аналоговое телевидение для частных лиц;
- интерактивное кабельное цифровое телевидение для частных лиц;
- фиксированная телефонная связь для частных лиц;
- широкополосный доступ в интернет для корпоративных клиентов (высокоскоростной доступ в интернет, объединение территориально распределенных офисов в единую корпоративную сеть, организация WI-FI зон, IP-транзит);
- телефония для корпоративных клиентов (IP-телефония, облачная телефония, организация системы видеонаблюдения);
- цифровое кабельное телевидение «Бизнес TV» для корпоративных клиентов.

Указанные выше услуги предоставляются под следующими торговыми марками: «ДОМ.RU», «ДОМ.RU БИЗНЕС», «Энфорта», «ЯТС», «Nlink», «WestCall», «MNS.RU», «Электронный город», «Дивайс», «О», «Коламбия телеком», «AKADO», «AKADO телеком», «Телемир», «БКС Брянские кабельные сети», «ТЕЛРОС», «Стрела Телеком».

Высокие стандарты качества оказания услуг организацией, клиентского обслуживания и эффективность бизнеса находят широкое общественное признание как в конкретных регионах присутствия, так и на федеральном уровне. Организация является лауреатом авторитетных отраслевых и деловых конкурсов и премий. Компания «ЭР-Телеком» была включена в реестр «100 лучших клиентоориентированных компаний», являлась победителем конкурса «Лидер российской экономики» в номинации «Лидер в области связи и телекоммуникаций».

В 2017 году компания «ЭР-Телеком» объявила о намерении запустить федеральную сеть интернета вещей в 60 городах с населением более 300 тысяч человек. В этом же году организацией было подписано соглашение с компанией



Actility о разворачивании беспроводных сетей LoRaWAN для предоставления услуг на базе Интернета вещей на территории России. АО «Эр-телеком Холдинг» выпущена кобрендинговая карта для геймеров совместно с «Тинькофф банком», которая позволяет получать повышенные бонусы и возвращать деньги за покупки игр.

В 2018 году организацией закрыто несколько крупных сделок слияния и поглощения, в результате чего присоединились крупные федеральные и локальные операторы в Новосибирске, Перми, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Волгограде. Компания выиграла конкурс на строительство 2000 уличных точек доступа в рамках городского Wi-Fi проекта в Москве. Запустили 23 новых канала и увеличили их общее число до 213, сразу 82 из них в HD – это максимум среди федеральных операторов платного ТВ. Крупнейшая сеть общедоступного Wi-Fi Дом.ru в российских регионах в 2018 году выросла и теперь насчитывает 18 000 точек доступа. Сайт телеком-оператора «Дом.ru» заняла второе место в номинации «Лучшее юзабилити» ежегодной российской премии за достижения в digital-сфере «Tagline Awards». Программа лояльности «Дом.ru Клуб» признана лучшей среди телекоммуникационных компаний по итогам ежегодной национальной премии «Loyalty Awards Russia».

Стратегия развития предприятия предполагает удвоение бизнеса в течение 5 лет через достижение лидерских позиций на каждом локальном рынке с помощью новых продуктов, органического роста и сделок M&A.

Организационная структура предприятия является линейно-функциональной. Красноярский филиал предприятия включает 17 отделов с общей численность сотрудников более 300 человек (рисунок 2.1).

Следует выделить три уровня управления:

– первый уровень представлен директором красноярского филиала, назначаемым на должность Генеральным директором АО «Эр-Телеком Холдинг», который осуществляет организацию всей работы предприятия и несет полную ответственность за деятельность филиала;

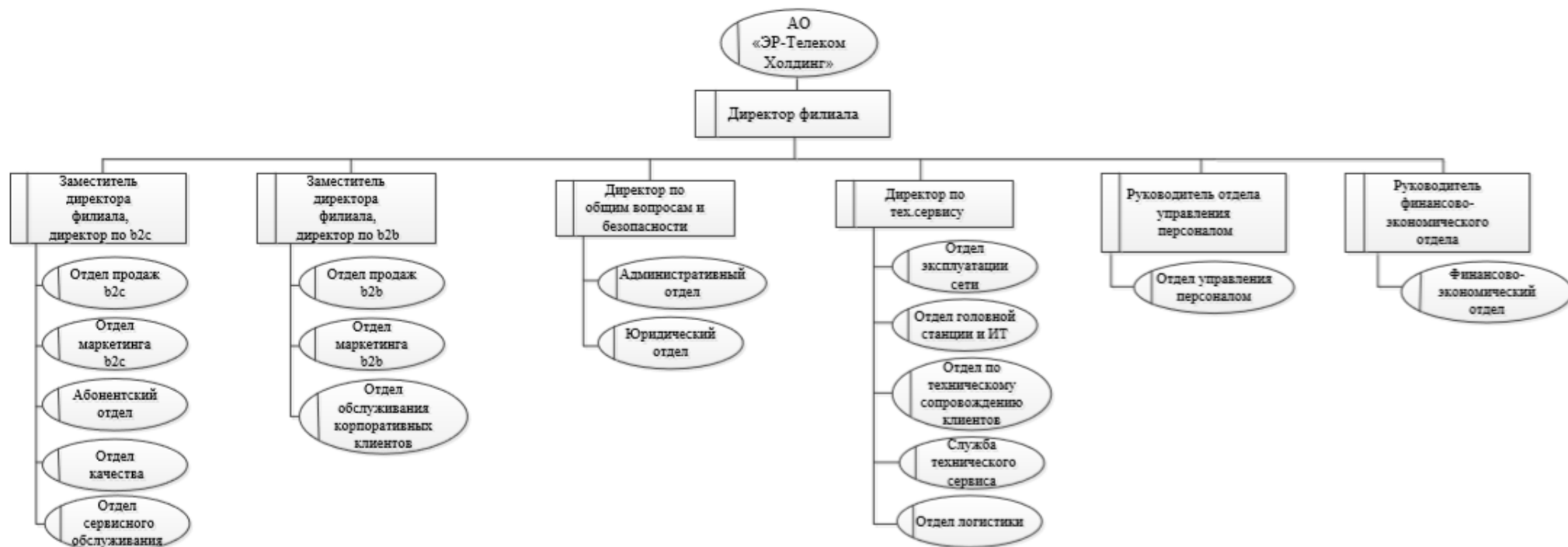


Рисунок 1 – Организационная структура Красноярского филиала АО «Эр-Телеком Холдинг»

– второй уровень представлен заместителями директора по различным направлениям: b2c (вопросы продажи и сервиса при работе с частными клиентами), b2b (вопросы продажи и сервиса при работе с организациями и корпоративными клиентами), безопасность (юридические вопросы и безопасность материальных и финансовых ценностей филиала), технический сервис (эксплуатация линий связи), управление персоналом (найм, обучением, проведение тренингов для персонала), финансы (финансовое планирование и экономическое развитие);

– третий уровень представлен руководителями отделов, осуществляющими деятельность по контролю и эффективному управлению структурными подразделениями предприятия.

Организационная структура характеризуется четким распределением функций между уровнями управления и ответственностью структурных подразделений, что позволяет ее охарактеризовать как соответствующую выполнению стратегических целей предприятия.

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности АО «Эр-Телеком Холдинг», представленных в таблице 2 и составленных на основании данных финансовой отчетности предприятия.

Таблица 2 – Анализ основных показателей экономической деятельности АО «Эр-Телеком Холдинг» за 2017-2018 гг

Показатели	Ед. изм.	2017 год	2018 год	Отклонение (+,-)	Темп изменения, %
Выручка	тыс. руб.	33 700 310	39 739 467	6 039 157	117,9
Себестоимость	тыс. руб.	18 696 432	22 126 831	3 430 399	118,3
Валовая прибыль					
- сумма	тыс. руб.	15 003 878	17 612 636	2 608 758	117,4
- уровень	%	44,52	44,32	-0,20	x
Коммерческие расходы					
- сумма	тыс. руб.	4 681 653	4 729 504	47 851	101,0
- уровень	%	13,89	11,90	-1,99	x
Управленческие расходы					
- сумма	тыс. руб.	4 458 326	5 061 051	602 725	113,5
- уровень	%	13,23	12,74	-0,49	x
Прибыль от продаж	тыс. руб.	5 863 899	7 822 081	1 958 182	133,4
Рентабельность продаж	%	17,40	19,68	2,28	x

## Окончание таблицы 2.

Показатели	Ед. изм.	2017 год	2018 год	Отклонение (+,-)	Темп изменения, %
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	1 756 494	2 840 073	1 083 579	161,7
Рентабельность предприятия	%	5,21	7,15	1,93	x
Налог на прибыль	тыс. руб.	517 203	729 936	212 733	141,1
Чистая прибыль (нераспределенная)	тыс. руб.	1 239 291	2 110 137	870 846	170,3
Рентабельность конечной деятельности	%	3,68	5,31	1,63	x
Среднегодовая стоимость имущества	тыс. руб.	46 252 929	56 150 879	9 897 950	121,4
Величина уставного капитала	тыс. руб.	949 410	949 410	–	100,0
Стоимость оборотных активов	тыс. руб.	6 071 411	9 037 033	2 965 622	148,8
Чистые активы	тыс. руб.	1 661 238	1 869 975	208 737	112,6
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	ед.	0,07	0,08	0,01	120,8

Объем выручки в отчетном году составил 39 739 467 тыс. руб., что на 6 039 157 тыс. руб. или 17,9% больше, чем в прошлом году. Себестоимость составила 22 126 831 тыс. руб. Темп прироста себестоимости в 18,3% превышает темп прироста выручки в 17,9%, что характеризует деятельность отчетного периода как более затратную, что является негативным аспектом. В результате валовая прибыль выросла на 17,4% и составила в 2018 году 17 612 636 тыс. руб.

Несмотря на рост коммерческих и управленческих расходов на 1,0% и 13,5% соответственно их доля в выручке снизилась на 1,99% и 0,49%.

Деятельность предприятия осуществляется эффективно, так как формируется прибыль от реализации основной деятельности. Ее рост составил 1 958 182 тыс. руб. или 33,4%. В результате рентабельность продаж выросла на 2,28%.

Финансовые результаты отчетного года свидетельствуют об увеличении чистой прибыли на 870 846 тыс. руб. или 70,3%. Такой показатель роста свидетельствует о том, что в 2018 году сформированы лучшие результаты деятельности за анализируемый период. В результате рентабельность предприятия выросла на 1,93% и составила 7,15%.

За 2018 год стоимость имущества возросла на 21,4% и составила 56 150 879 тыс. руб., в том числе рост стоимости оборотных активов состоялся на 48,8% до 9 037 033 тыс. руб. В виду того, что стоимость имущества предприятия растет быстрее, чем выручка можно говорить об ускорения кругооборота средств, вложенных в имущество, что является позитивным изменением.

Величина уставного капитала составляет 949 410 тыс. руб. Формирование нераспределенной прибыли ежегодно способствует увеличению собственных средств предприятия. В отчетном году темп роста собственных средств несколько выше, чем темп роста имущества, соответственно наблюдается рост коэффициента соотношения собственных и заемных средств на 0,01 до 0,08 ед. В результате более значительного роста величины собственного капитала в сравнении с увеличением величины внеоборотных активов произошло увеличение чистых активов организации до 1 869 975 тыс. руб. или на 12,6%.

Таким образом, АО «Эр-Телеком Холдинг» является крупнейшим телекоммуникационным оператором в России. Деятельность осуществляется в двух ключевых направлениях: предоставление информационных услуг для частных лиц и для бизнеса. Все услуги предоставляются на платформе собственных широкополосных сетей масштаба города – ГУТС (Городской универсальной телекоммуникационной сети) - по принципу triple-play. Сети «ЭР-Телеком» – сети с пропускной способностью 1 Гбит/с. Сети построены с нуля по единым стандартам в каждом городе присутствия. Организационная структура соответствует деятельности предприятия и обеспечивает эффективное управление бизнес-процессами. Финансовые показатели за 2018 год свидетельствуют об улучшении деятельности, наращивании хозяйственного оборота, ускорении обращения денежных средств, а также некотором сокращении зависимости от внешних источников финансирования. Организация формирует значительные финансовые итоги года, что является очередным подтверждением эффективности функционирования.

## 2.2. Анализ внутренней среды организации

АО «ЭР-Телеком Холдинг» обладает собственной оптоволоконной сетью протяженностью 52 тыс. км и осуществляет деятельность в более чем 500 населенных пунктах России. По итогам 2018 года порядка 40% выручки сформировалось в 5 крупнейших городах, что свидетельствует о высокой географической диверсификации деятельности.

Система управления организацией направлена на выполнение целей и задач, установленных в результате утверждения основных документов компании. Все процессы пошагово прописаны и стандартизированы, представляют собой четкую инструкцию действий по конкретному направлению. Это уникальная характеристика компании, обеспечивающая высокую управляемость холдинга.

В своей деятельности организация использует инновационные технологии. Так, в 2019 году АО «ЭР-Телеком Холдинг» и компания «Промобот» на базе телеканала «Дом.ru. Гид» начали тестирование робота-телеведущего. Promobot – это автономный сервисный робот, способный общаться с людьми на любые темы, распознавать лица, перемещаться, избегая столкновений, двигать руками и головой, транслировать любые материалы на своем дисплее и интегрироваться со сторонними устройствами. Ключевая особенность робота – отсутствие оператора, управляющего его деятельностью. Система способна работать автономно, без участия людей. В рамках стартовавшего экспериментального проекта робот-телеведущий Promobot будет использован в качестве диктора. Планируется, что он будет появляться на телеэкранах ежедневно и рассказывать о последних новостях из мира новых технологий.

Обеспечение деятельности предприятия осуществляется с привлечением высококвалифицированного персонала, способного генерировать идеи и поддерживать имеющиеся стандарты бизнеса.

Анализ внутренней среды предприятия проведем на базе выявления сильных и слабых сторон АО «Эр-Телеком Холдинг», а также потенциальных возможностей и угроз (SWOT-анализ).

Для проведения SWOT-анализа была создана рабочая группа, в которую вошли шесть сотрудников красноярского филиала (руководитель отдела продаж, руководитель отдела маркетинга, руководитель отдела обслуживания корпоративных клиентов, руководитель отдела качества, руководитель отдела сервисного обслуживания и руководитель отдела управления персоналом).

Сначала все члены рабочей группы заполняли стандартную таблицу SWOT с точки зрения возможности дальнейшего развития предприятия. Каждый участник формулировал факторы, касающиеся как его зоны ответственности, так и общие, которые, по его мнению, характерны для предприятия в целом. При этом сильные и слабые стороны обозначались по отношению к внутренней среде предприятия, а возможности и угрозы – к внешнему окружению. Чтобы ограничить объем работы, в каждой зоне таблицы заполнялось до десяти пунктов. Для каждого пункта руководитель рабочей группы формулировал:

- направления использования возможностей, возникающих из положительных внешних обстоятельств;
- варианты парирования угроз, вытекающих из отрицательных внешних обстоятельств;
- направления использования возможностей, возникающих из положительных внутренних обстоятельств (сильных сторон бизнеса);
- варианты парирования угроз, вытекающих из отрицательных внутренних обстоятельств (слабых сторон предприятия).

Далее все цели группировались по ответственным, исходным зонам SWOT-матрицы, по функциональным признакам и так далее. Результатами проведения анализа являлось формирование матрицы, представленной в таблице 3.

Стратегическая зона хозяйствования предприятия определена предоставлением услуг широкополосного доступа в интернет, кабельным и HD-телевидением, мобильной и городской телефонной связью. Рынок имеет значительные перспективы роста в связи с развитием инновационных технологий, интеграцией процессов связи и интеллектуальных возможностей (робототехника), применением технологий глобального анализа данных (Big Data) и так далее.

Таблица 3. – Матрица SWOT-анализа АО «Эр-Телеком Холдинг»

	Сильные стороны:	Слабые стороны:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– собственная технологическая база;</li> <li>– надежный профессиональный менеджмент;</li> <li>– профессионализм и высокая квалификация сотрудников;</li> <li>– надежная система качества предоставления услуг;</li> <li>– использование инновации в деятельности;</li> <li>– сформированная хорошая репутация предприятия;</li> <li>– приверженность постоянных потребителей</li> <li>– высокие финансовые показатели деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– быстрое старение оборудования в силу скорости развития техники и технологий;</li> <li>– использование сложной технологии не позволяющей снижать цены на услуги;</li> <li>– невысокие финансовые доходы;</li> <li>– отсутствие значительных финансовых средств для обновления технологий;</li> <li>– отток части потребителей услуг;</li> <li>– высокие затраты на привлечение новых абонентов</li> </ul>
<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рост рынка телекоммуникационных услуг;</li> <li>– рост потребностей в телекоммуникационных услугах со стороны бизнес среды;</li> <li>– развитие географии предоставления услуг;</li> <li>– удовлетворение широкого диапазона потребностей потребителей в телекоммуникациях;</li> <li>– развитие инновационных технологий;</li> <li>– адаптация к быстро изменяющимся условиям деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка новых стратегий для получения конкурентных преимуществ;</li> <li>– выход на новые сегменты рынка;</li> <li>– усиленное продвижение организации, создание сильного бренда;</li> <li>– использование современных инноваций в развитии всех бизнес-процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержание и продвижение бренда;</li> <li>– активное формирование спроса на услуги и лояльности к предприятию;</li> <li>– закрепление в нише телекоммуникационных услуг для бизнеса;</li> <li>– автоматизация процессов деятельности для сокращения расходов</li> </ul>
<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая конкуренция среди сильных компаний;</li> <li>– сильное давление со стороны потребителей, повышенные требования к цене и сервису услуг;</li> <li>– изменение потребностей имеющих абонентов;</li> <li>– снижение покупательской способности;</li> <li>– рост инфляции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержание и продвижение бренда;</li> <li>– использование инновационных продуктов, позволяющих выделиться на фоне конкурентов и привлечь потребителей;</li> <li>– автоматизация процессов и сокращение издержек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выход на новые рынки сбыта;</li> <li>– создание высокого качества услуг, обеспечивающего удержание клиентов;</li> <li>– использование новых продуктов в деятельности</li> </ul>



Ожидаемый уровень нестабильности классифицируется как средний, спрос зависит от уровня доходов населения, развития телекоммуникационного рынка и экономической системы в целом. Главными факторами успешной стратегии для предприятия в будущем должны стать новые инновационные проекты. Укреплению рыночных позиций будет способствовать высокое качество предоставляемых услуг, грамотное управление финансовыми ресурсами.

Основной проблемой является источник собственных средств для обновления технической и технологической базы, формируемый вследствие невысоких показателей выручки региональных подразделений предприятия. Формированию высоких финансовых показателей препятствует высокая конкуренция на рынке телекоммуникационных услуг, а также возросшие запросы потребителей к качеству и сервису предоставляемых услуг. Для обеспечения высокого уровня доходов необходимо постоянное расширение зоны покрытия, географии предоставления услуг.

По итогам проведенного SWOT-анализа, можно сформировать предложения по усилению позиций на рынке для АО «Эр-Телеком Холдинг»:

- воспользоваться открывающимися возможностями (например: высокие темпы роста рынка и расширение географической сети, использование новейших и инновационных технологий в деятельности), используя сильные стороны предприятия;

- сильные стороны могут нейтрализовать существующие угрозы (например: высокой конкуренции среди сильных компаний, изменение потребностей абонентов);

- необходимо продолжать использовать современные информационные технологии и инновации в развитии деятельности, а также сосредоточиться на услугах бизнеса;

- разрабатывать эффективные стратегии продвижения услуг для формирования лояльности отношения к бренду, удержании клиентов;

- проводить мероприятия по развитию каналов сбыта продукции и расширению клиентской базы;

- проводить работу по повышению квалификации и профессионализма сотрудников;
- усиливать позиции на рынке за счет конкурентных преимуществ предприятия.

Таким образом, АО «Эр-Телеком Холдинг» обладает достаточно большим опытом, собственной оптоволоконной сетью, высокотехнологичным оборудованием, широким спектром предоставления услуг, обширной клиентской базой, высококвалифицированным персоналом, использует инновационные проекты. Эти сильные стороны предприятия дают ему возможность занимать хорошие позиции на рынке телекоммуникационных услуг. Тем не менее, предприятию необходимо развиваться более высокими темпами, используя современные технологии и делать акцент на своих сильных качествах для занимания лидирующих позиций в данной сфере деятельности. Требуется также расширение зоны покрытия для обеспечения роста показателей выручки региональных подразделений и расширения клиентской базы.

### 2.3. Анализ внешней среды организации

В настоящее время рынок телекоммуникационных услуг в Российской Федерации активно развивается. Для реализации услуг продолжают появляться новые технологии, вызывающие интерес со стороны предприятий и населения. Телекоммуникационная отрасль – это отрасль доступа: клиентам предлагается доступ к технологическим возможностям без права владения ими. Основными сегментами рынка телекоммуникационных услуг являются услуги телефонной связи, мобильной связи, передачи данных через Интернет, спутниковое телевидение. Для рынка телекоммуникаций характерны высокие темпы роста по сравнению с другими отраслями, активное внедрение новых технологий, изменение структуры предоставляемых услуг.

Предприятия телекоммуникационной сферы подвержены высокому влиянию со стороны внешней среды – экономической ситуации в стране,

политики регулирующих органов, изменений информационных технологий и соответственно ожиданий потребителей, условий работы с поставщиками сетевого оборудования, деятельности конкурентов, а также ряда других внешних факторов.

Правительство РФ признает развитие телекоммуникационной отрасли одним из приоритетных направлений модернизации экономики, так как инвестиции в инфраструктуру связи способствуют усилению стратегического положения страны в долгосрочной перспективе. В связи с этим проводится реформа в области связи, предъявляются требования к участникам данного рынка по обеспечению высокоскоростного широкополосного доступа в Интернет, мобильной связи четвертого поколения (4G) и внедрение цифровых и электронных услуг на территории всей страны.

Для оценки факторов влияния внешней среды на деятельность предприятия проведем STEP-анализ. В деятельности предприятия такой анализ осуществляется экспертной группой (с тем же составом участников, что и при SWOT-анализе). Оценка влияния факторов проводилась по шкале от 1 до 3-х в следующей интерпретации:

- 1 балл – показывает, что влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность предприятия;
- 2 балла – только значимые изменения фактора влияют на уровень продаж и прибыль предприятия;
- 3 балла – влияние фактора высоко, любые изменения вызывают значимые изменения в продажах и прибыли предприятия.

Вероятность наступления каждого факторы оценивалась по 5-ти бальной шкале, где 1 – низкая вероятность, 5 – высокая вероятность.

Результаты проведенной экспертной оценки внешних факторов влияния на деятельность АО «Эр-Телеком Холдинг» представлены в таблице 2.4.

По экспертному мнению наибольшее влияние оказывают факторы социальной среды, так как их вес в общем итоге составил 1,07. На втором месте влияние технологических факторов, величина влияния которых составила 1,06.

Таблица 4 – СТЕР-анализ влияния факторов внешней среды на деятельность АО «Эр-Телеком Холдинг»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка						Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5	6		
Политические факторы									1,05
Изменения законодательства (новые локально-нормативные документы, регулирование тарифов, льгот)	3	5	5	4	5	5	4	4,7	0,36
Государственные стратегии поддержания инноваций и инновационной деятельности	3	4	5	5	5	4	5	4,7	0,36
Тенденции к регулированию телекоммуникационной отрасли	3	4	4	5	4	5	4	4,3	0,33
Экономические факторы									1,04
Повышение темпов роста экономики России	1	3	3	4	2	3	2	2,8	0,07
Повышение уровня инфляции	2	4	3	4	2	3	4	3,3	0,17
Повышение уровня развития предпринимательства и бизнес-среды	2	4	5	3	5	4	3	4,0	0,21
Повышение уровня развития банковской сферы	2	4	5	4	3	5	5	4,3	0,22
Повышение покупательской способности населения	3	5	5	4	5	5	5	4,8	0,37
Социальные факторы									1,07
Рост численности населения	3	3	2	4	3	2	3	2,8	0,22
Появление новых, модных тенденций в телекоммуникационной отрасли	3	4	4	4	4	5	4	4,2	0,32
Развитие культуры предоставления услуг в кредит	2	3	4	4	3	3	3	3,3	0,17
Повышение требований к качеству услуг со стороны потребителей	3	5	5	5	4	4	5	4,7	0,36
Технологические факторы									1,06
Рост уровня инноваций и развития технологической среды	3	5	5	5	5	5	5	5,0	0,38
Быстрые темпы развития и внедрения телекоммуникационных технологий и услуг	3	5	5	5	5	4	5	4,8	0,37
Развитие мобильных устройств, технологий и средств связи	3	3	4	5	4	3	5	4,0	0,31
Итого:	39				–	–	–	–	–

На третьем месте политические факторы с величиной влияния на организацию в 1,05. Влияние экономических факторов оценено в 1,04. Полученные данные свидетельствуют о значительном влиянии всех видов факторов, так как отклонение каждого из них от предыдущего составляет всего 0,01.

Влияние факторов социальной сферы обеспечено преимущественными требованиями потребителей к качеству услуг, которые для предприятия имеют могут иметь как негативный, так и положительный характер. Так, удовлетворенность потребителей услугами вызывает положительное отношение к бренду, лояльность и является направлением для развития. В случае негативных отзывов данная сторона имеет обратный эффект. Наличие модных тенденций и популяризация услуг среди молодежи вызывает положительное влияние на предприятия и обеспечивает рост клиентской базы. Такое же влияние обеспечивают рост численности населения (потенциальных потребителей) и развитие культуры кредитования, дающее возможность использования услуг с отсрочкой платежа.

Технологические факторы оказывают преимущественно позитивное влияние на предприятия. Инвестиционные вложения в инновации являются приоритетным направлением развития, поддерживаемые Правительством РФ. Именно развитие техники и технологий обуславливает высокие темпы роста рынка и проникновение во все сферы деятельности.

В части политических факторов следует отметить тенденции как положительного, так и отрицательного характера. Так, с одной стороны, на законодательном уровне разрабатываются ресурсы поддержки развития отрасли (стратегия развития инновационной деятельности, закон «О связи», переход на цифровое вещание), а с другой – государство старается регулировать отрасль, тарифы, что является ограничением для получения необходимой маржинальной прибыли организацией.

В экономической сфере рост инфляционных процессов, кризисные ситуации в экономике и снижение платежеспособности населения являются

негативными факторами для развития предприятия. При этом же обратная динамика процессов стимулирует деятельность. Повышение уровня развития банковской среды способствует получению кредитов для предприятия по более выгодным процентным ставкам. Развитие технологий онлайн платежей позволяет потребителям телекоммуникационных услуг оплачивать их не выходя из дома, что обеспечивает быстрое получение денежных средств организации и положительно сказывается на характере деятельности. Развитие предпринимательства и бизнес среды также благоприятно для АО «Эр-Телеком Холдинг», особенно с учетом специфики развития направления корпоративных и бизнес-клиентов.

Таким образом, внешняя среда имеет достаточно сильное воздействие на деятельность предприятия. На сегодняшний день рынок широкополосного доступа в интернет и платного телевидения характеризуется умеренной концентрацией. Порядка 70% абонентов в России обслуживают 5 крупнейших операторов. При этом АО «ЭР-Телеком Холдинг» входит в ТОП-2 крупнейших интернет провайдеров России, в ТОП-3 крупнейших операторов кабельного телевидения. По собственным оценкам, на долю компании приходится 12% российского рынка широкополосного доступа в интернет, 13% – рынка кабельного ТВ. Компания играет роль стимулятора конкуренции в регионах и занимает лидирующие позиции в России по темпам подключения абонентов. На текущий момент подключение осуществлено в более 566 населенных пунктах страны.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»**

### **3.1. Разработка стратегии организации**

Проведенное исследование сильных и слабых сторон предприятия, а также внешних факторов влияния показывает необходимость разработки стратегии концентрического роста, основанной на расширении географии продаж и подключении к сети как можно большего количества абонентов. Увеличение охвата территории, ассортимента предоставляемых услуг, развития конкурентных преимуществ в области качества и ценовой политики должны являться прерогативами развития. Внедрение инновационных технологий позволяет формировать новые продуктовые предложения, а также снижать расходы предприятия за счет автоматизации процессов. Это также позволяет удовлетворять имеющиеся потребности клиентов в телекоммуникационных услугах.

Увеличение зоны покрытия должно быть обеспечено развитием телекоммуникационных услуг не только в городской среде, но и в деревнях, поселках, дачных массивах. Современные технологии меняются и развиваются, сейчас уже доступно подключение интернета в любой точке мира.

В России в основном все провайдеры охватывают города по подключению интернета, при этом остаются не охваченными частные сектора и периферия города. Сложившиеся тенденции приводят к тому, что общество информатизируется и каждый человек выражает потребность к подключению интернета и телевидения в любом месте проживания. Соответственно применение стратегии развития в области расширения локализации предоставления услуг является перспективным направлением.

В планах стратегии АО «ЭР-Телеком Холдинг» охватить весь Красноярский край по частному сектору, а так же дополнительно открыть филиалы в крупных городах, такие как например Ачинск, Зеленогорск, Канск, Норильск, Минусинск,

Дивногорск, Абакан. Открытие дополнительных филиалов позволит сотрудникам, комфортно предоставлять сервис обслуживания клиентов и незамедлительно выезжать на подключение или устранять аварии и неисправности у клиента при использовании услуг.

Инициация проекта заключается в получении больших показателей доходности красноярского филиала предприятия за счет увеличения выручки от подключения услуг и предоставления сервисных услуг.

Цель проекта:

- увеличить выручку филиала на 4 500 000 руб. до 01.01.2020 г.;
- увеличить клиентскую базу на 500 клиентов до 01.01.2020 г.;
- охватить весь частный сектор по Красноярскому краю.

Реализацию поставленной цели необходимо осуществить до 01.12.2025 года.

Ключевыми задачами реализации стратегии развития являются:

- выделение перспективных направлений за чертой города Красноярск по подключению частного сектора в 2019 году;
- расширение зоны покрытия услуг по всему Красноярскому краю до 2025 года;
- выделение перспективных сегментов для подключения в черте города в 2019 году;
- определение необходимых ресурсов для строительства подключения и дальнейшего обслуживания клиентов;
- осуществление первых подключений на выделенных перспективных направлениях.

Возможные риски проекта определены большими затратами на иностранное оборудование, возможным увеличением курса иностранной валюты к рублю, дорогостоящим подключением.

В качестве перспективных места для подключения частного сектора за пределами города Красноярска необходимо в первую очередь рассмотреть зону



охвата в радиусе 50 км от города. Представленная зона охвата выделена красным цветом на рисунке 1.

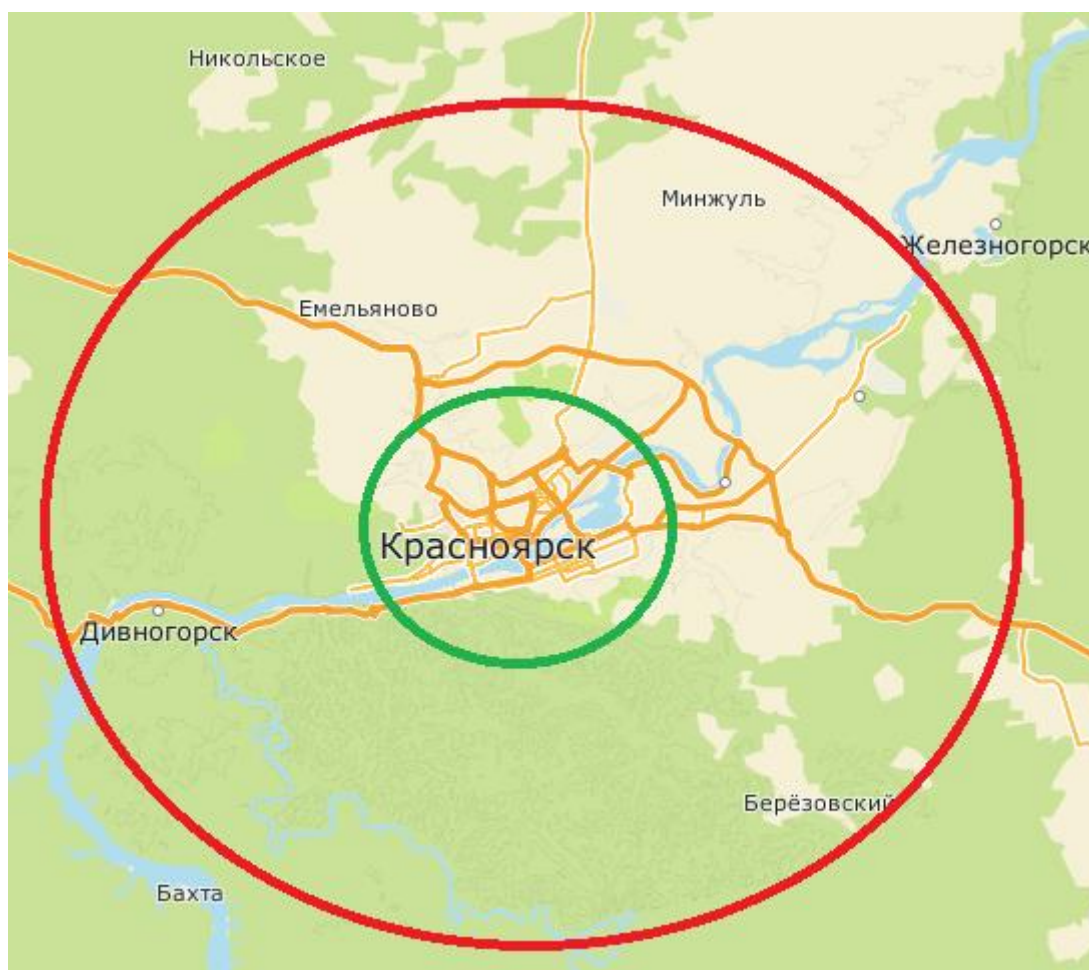


Рисунок 1 – Расширение зоны охвата подключением в радиусе 50 км от Красноярска

В указанную зону охвата попадает Емельяновский район, п.Березовка, Дивногорск, Сосновоборск и другие поселения. Данные по численности пригородного поселения в перспективных районах развития представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Перспективные направления развития территориального охвата

№ п/п	Название территории	Численность населения, чел.
1	Емельяновский район	
1.1	п.Солонцы	7 248
1.2	с.Дрокино	1 334
1.3	д.Минино	2 571
1.4	д.Творогово	542
1.5	п.Емельяново	11 492
1.6	п.Памяти 13 борцов	3 170

Окончание таблицы 1

№ п/п	Название территории	Численность населения, чел.
1.7	с.Еловое	1 517
1.8	п.Элита	1 746
1.9	с.Арейское	2 117
1.10	п.Сухая Балка	287
1.11	с.Шуваево	6 468
1.12	д.Старцево	53 819
1.13	д.Кубеково	303
Итого:		92 614
2	Березовский район	
2.1	пгт.Березовка	20 995
2.2	с.Бархатово	1 513
2.3	д.Ермолаево	439
2.4	п.Есауловка	170
2.5	с.Есаулово	1 769
2.6	с.Бархатово	1 513
2.7	д.Лопатино	221
2.8	с.Вознесенка	1 236
2.9	д.Кузнецово	294
2.10	с.Зыково	5 924
Итого:		34 074
3	Отдельные территории пригорода Красноярска	
3.1	г.Сосновоборск	40 614
3.2	п.Подгорный	6 506
3.3	п.Усть-Мана	1 011
3.4	г.Дивногорск	29 195
3.5	с.Овсянка	2 017
Итого:		79 343
Общая численность выделенных районов:		206 031

Общая численность населения выделенных пригородных районов г.Красноярска позволяет осуществить полноценную реализацию проекта по подключению в рамках поставленных задач.

Также необходимо учитывать перспективные места подключения в черте города Красноярска. Такими являются:

- улица Литейная;
- улица Е.Д. Стасовой;
- улица Базайская;
- улица Еловая

В рамках поставленной задачи стратегического развития необходимо увеличить клиентскую базу на 500 подключений до 01.01.2020 г. В этой связи рекомендовано сначала использование мест подключения в территориальных

рамках города Красноярска, а затем крупнонаселенные близлежащие пригородные зоны.

Стратегическое определение зон подключения представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Расширение зоны обслуживания на 500 абонентов согласно стратегии развития

№ п/п	Направление подключения	Количество возможных домов для подключения	Потенциальное число возможных подключений	Реальное планируемое число подключений
1	г.Красноярск, ул.Литейная	54	54	21
2	г.Красноярск, ул.Елены Стасовой	10	500	50
3	г.Красноярск, ул.Базайская	89	89	25
4	г.Красноярск, ул.Еловая	13	13	3
5	Красноярский край, Емельяновский район, п.Солонцы	218	682	112
6	Красноярский край, Березовский район, пгт.Березовка	310	1827	419
Итого:		694	3165	630

Представленные данные по подключению показывают возможность реализации проекта за счет обеспечения проводной сети в г.Красноярске по улицам Литейная, Елены Стасовой, Базайская и Еловая, а также обеспечения каналов связи в п.Солонцы Емельяновского района и пгт.Березовка. Согласно данным по этим районам существует плановая возможность обеспечения 630 подключений. И именно по этим районам в первую очередь необходимо осуществлять расширение клиентской базы с учетом их географической приближенности к центру г.Красноярска и обеспечения меньших затрат по протягиванию линии связи (как по самим финансовым затратам на материалы, так и с точки зрения работы представителей компании для обеспечения связи (транспортные расходы)).

Таким образом, с точки зрения технической возможности проект является реализуемым. Рассмотрим экономическую часть проекта.

### 3.2. Оценка экономической эффективности предлагаемой стратегии

Реализация стратегии развития потребует значительных финансовых затрат на оборудование, что приведет к более длительному сроку окупаемости для предприятия.

Общие затраты на оборудование по подключению 500 клиентов в первый год представлены в таблице 3.3.

Таблица 3 – Финансовые затраты на оборудования в рамках реализации подключения 500 абонентов

Наименование оборудования	Стоимость, руб.	Необходимое количество	Общая стоимость, руб.
Антенна ТВ	1 000	500	500 000
Домовой свитч	800	500	400 000
Точка доступа Wi-fi	1 000	300	300 000
Витая пара	500	600	300 000
Разъем RJ-45	15	500	7 500
HDMI или RCA	700	500	350 000
Цифровая приставка домру мини	800	500	400 000
Итого:	–	–	2 257 500

Совокупная стоимость затрат на оборудование и сети для подключения 500 абонентов составляет 2 257 500 руб.

Реализация проекта потребует привлечение дополнительного персонала, финансовые затраты по которому представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Количество сотрудников участвующих в проекте их заработная плата с отчислениями

Должность сотрудника	Количество сотрудников, чел.	Ежемесячная заработная плата, руб.	Отчисления по заработной плате, руб.	Расходы по оплате труда и отчислениям, руб.
Менеджер по заключению договоров	1	40 000	12 040	52 040
Техник подключения	1	35 000	10 535	45 535
Техник сервисного обслуживания	1	25 000	7 525	32 525
Итого:	–	–	–	130 100

Ежемесячные затраты по оплате труда дополнительно привлекаемых сотрудников проекта составят 130 100 руб. В рамках года эти затраты составят 1 561 200 руб.

Реализация проекта потребует также финансовые вложения в средства продвижения услуг на рынке. Рекламный бюджет включает следующие статьи расходов, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Затраты на рекламу

Вид рекламы	Стоимость, руб.
Звуковая в ТЦ	60 000
На телевидение	20 000
Листовки	10 000
Социальные сети	10 000
Итого:	100 000

Для продвижения услуг предприятия в рамках поставленной задачи развития потребуется 100 тыс. руб.

Совокупные финансовые вложения по реализации проекта и их распределение по кварталам представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Совокупные финансовые затраты на реализацию проекта

Наименование затрат	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Общая стоимость, руб.
Приобретение необходимого оборудования	564 375	564 375	564 375	564 375	2 257 500
Оплата труда сотрудников с отчислениями	520 400	520 400	520 400	520 400	2 081 600
Рекламные затраты	50 000		50 000		100 000
Итого:	1 134 775	1 084 775	1 134 775	1 084 775	4 439 100

Закупка оборудование осуществляется единовременно перед началом каждого квартала в сумме обеспечения потребностей подключения на 3 месяца. Оплата труда сотрудников осуществляется ежемесячно, начиная с первого дня реализации проекта. Суммарные расходы по оплате труда на один квартал составляют 520 400 руб. Затраты по рекламе осуществляются один раз в два квартала и планируются в рамках первого месяца старта проекта и в начале

третьего квартала. Совокупная стоимость годового проекта составила 4 439 100 рублей.

Источником финансовых ресурсов для осуществления затратной части проекта, включая инвестиционные и текущие платежи, закупку оборудования и материалов для подключения, являются собственные средства предприятия.

Определим доходную часть проекта. Она основана на том, что средняя стоимость услуг после подключения абонента составляет 800 руб. в месяц. При этом необходимо учитывать сроки осуществления самого подключения. Формирование выручки предприятия по услугам подключения новых абонентов представлено в таблице 7.

Таблица 7– Формирование доходной части проекта при подключении новых абонентов (в рамках года)

Срок реализации проекта	Количество привлеченных абонентов	Доходы предприятия по услугам подключения в рамках срока проекта, руб.	Доходы предприятия нарастающим итогом, руб.
1-й месяц	31	24 800	24 800
2-й месяц	36	28 800	53 600
3-й месяц	39	31 200	84 800
4-й месяц	41	32 800	117 600
5-й месяц	39	31 200	148 800
6-й месяц	38	30 400	179 200
7-й месяц	41	32 800	212 000
8-й месяц	45	36 000	248 000
9-й месяц	45	36 000	284 000
10-й месяц	51	40 800	324 800
11-й месяц	48	38 400	363 200
12-й месяц	46	36 800	400 000
Итого:	500	x	2 440 800

Таким образом, в рамках подключения 500 абонентов сумма финансовых доходов предприятия при реализации стратегии за год составит около 2,44 млн. руб. При этом сумма затрат значительно превышает сумму доходной части (рисунок 3.2). В сопоставлении с суммой затрат в 4,44 млн. руб. следует отметить превышение расходной части, что связано с осуществлением технологического процесса и высокой стоимостью финансовых вложений при подключении абонента к сети.

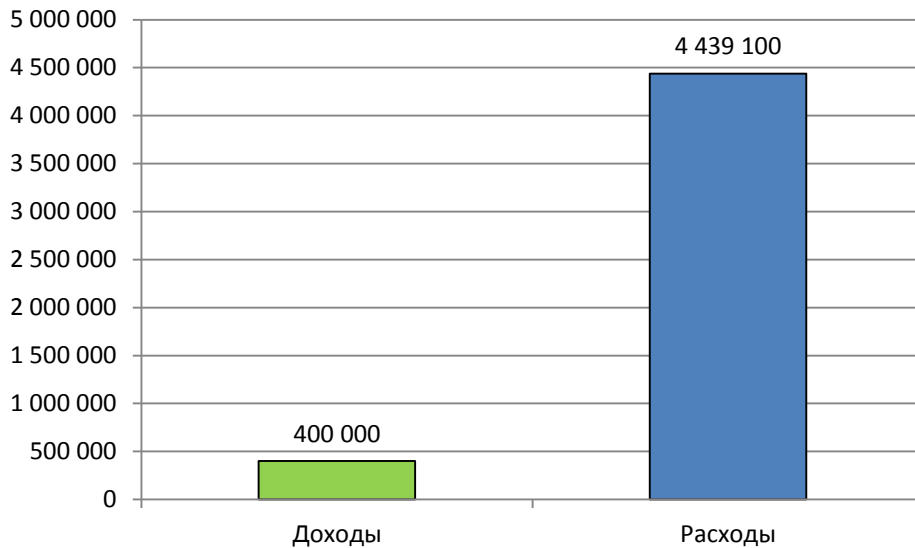


Рисунок 2 – Доходы и расходы по реализации проекта в рамках первого года

Графическое распределение доходов и расходов предприятия по проекту по каждому месяцу представлено на рисунке 3.

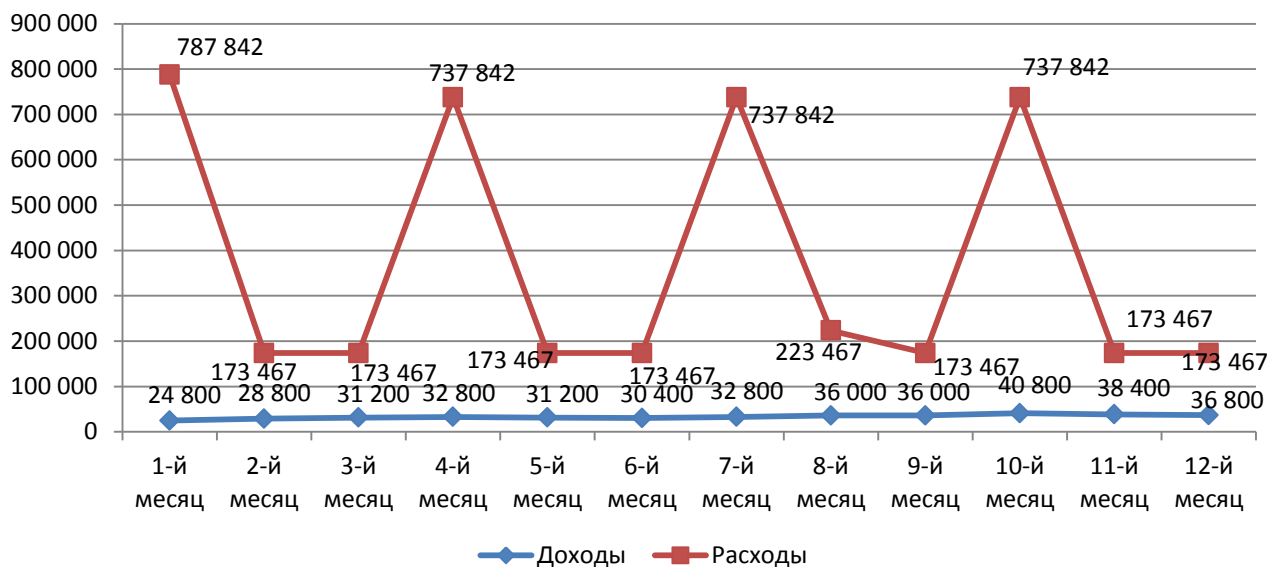


Рисунок 3 – Распределение доходов и расходов проекта в первый год помесячно в рамках подключения новых абонентов

Расходы предприятия имеют определенные всплески связанные с закупкой оборудования, необходимого на следующий квартал реализации проекта. Доходная часть показана по подключению новых абонентов к сети.

Соотношение доходов и расходов предприятия по первому году реализации проекта наглядно представлено на рисунке 4.

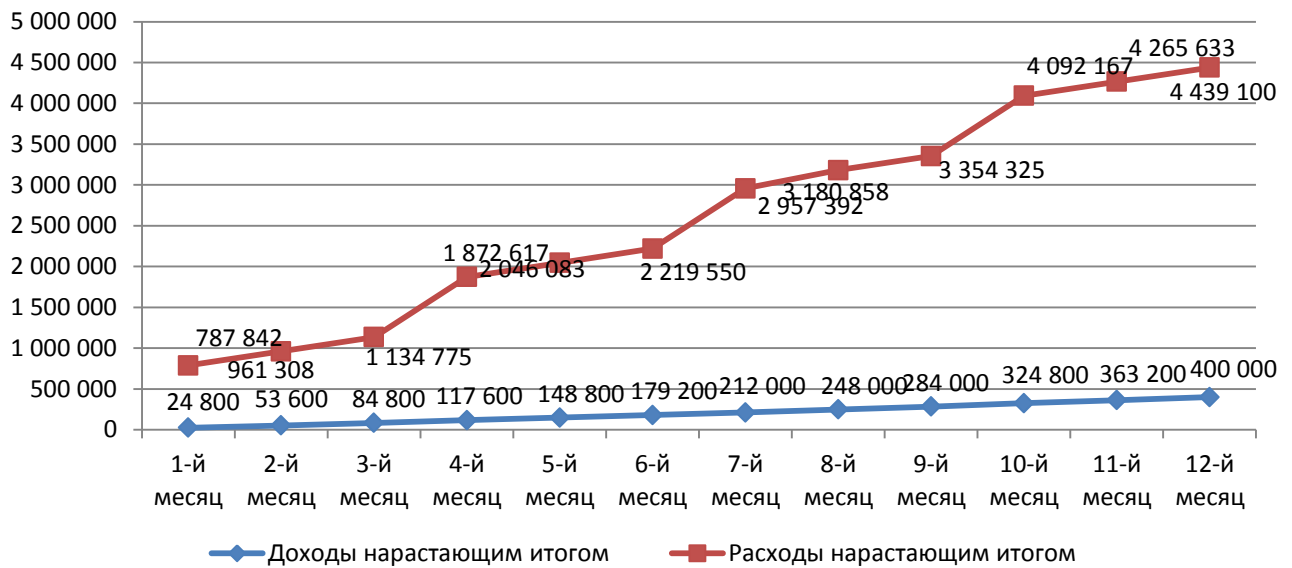


Рисунок 4 – Распределение доходов и расходов проекта нарастающим итогом в первый год

Представленные данные наглядно демонстрируют, что в первый год реализации проекта расходная часть превышает доходную в 11 раз. Такие показатели связаны с высокой стоимостью затрат на подключение как в рамках технологической части, так и фонда оплаты труда задействованных сотрудников.

Окупаемость проекта достигается только в последующие периоды, в которых необходимо учесть отсутствие затрат по рекламе, частичное сокращение затрат на оплату труда, так как для дальнейшего обеспечения проекта потребуется только один сотрудник – техник сервисного обслуживания с оплатой труда в размере 32 525 руб. в месяц. Совокупные затраты по заработной плате с учетом отчислений составят 43 390 руб. ежемесячно.

Доходная часть в последующий период реализации проекта по подключенным абонентам будет составлять 400 тыс. руб. в месяц и позволит формировать ежегодный показатель выручки в размере 4 800 000 руб.

Проведем сопоставление доходов и расходов предприятия по проекту в последующие периоды его реализации (рисунок 3.5).



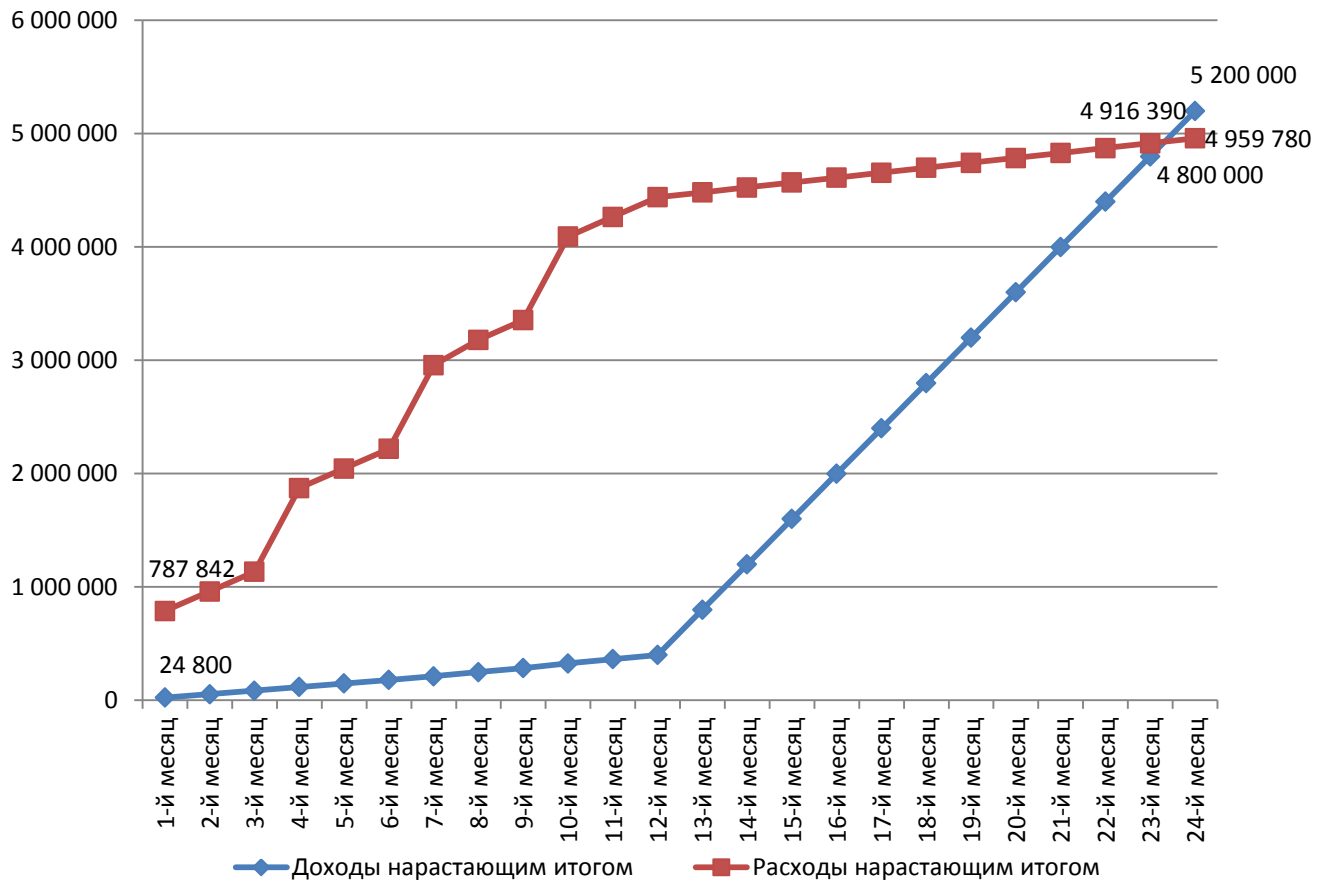


Рисунок 5 – Распределение доходов и расходов проекта нарастающим итогом в последующие периоды

Представленные данные наглядно демонстрируют, что окупаемость проекта достигается только на 24-й месяц реализации. То есть в первый год проекта осуществляются основные затраты (по оборудованию, рекламной поддержке, оплате труда, связанной с подключением и обслуживанием абонентов), в следующий же год новая абонентская база позволяет формировать стабильный источник дохода, обеспечивающий покрытие первоначальных финансовых вложений.

Таким образом, окупаемость проекта составляет 2 года. Именно за этот срок осуществляется финансовая отдача от инвестиций. В последующие периоды организация уже имеет возможность формирования прибыли по привлеченным абонентам.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия развития предприятия – это принятые высшим руководством направления развития предприятия, основанные на видении его будущего образа с учетом изменений внешней среды для обеспечения основных преимуществ предприятия в конкурентной борьбе. Стратегия развития предприятия предполагает определенный процесс, состоящий из ключевых этапов и направленный на разработку конкретного плана действий. Стратегия развития предприятия является базовой основой его дальнейшего конкурентоспособного функционирования на рынке.

Многообразие типов стратегий развития предприятия позволяет вырабатывать определенный набор действий в зависимости от текущей рыночной ситуации, продукта и состояния внутренней среды. При этом не существует универсального единого подхода к принятию стратегических решений. Каждая организация самостоятельно осуществляет выработку стратегий, направленных на достижение целей и задач деятельности, в соответствии со своим опытом и имеющимися рыночными позициями.

Выбор стратегии развития предприятия включает такие важные компоненты как анализ потребителей, анализ конкурентов, анализ внутренней и внешней среды, выявление сильных и слабых сторон, направлений деятельности и так далее. Формальный подход к задачам анализа и оценки стратегии развития предприятия на каждом этапе выбора лишает организацию возможности быть адаптированным к внешней среде и провоцирует ряд серьезных проблем в перспективе. Рациональный выбор стратегии развития возможен только благодаря комплексному изучению деятельности предприятия с целью объективной оценки результатов и выявления возможностей дальнейшего его повышения эффективности.

АО «Эр-Телеком Холдинг» является крупнейшим телекоммуникационным оператором в России. Деятельность осуществляется в двух ключевых направлениях: предоставление информационных услуг для частных лиц и для

бизнеса. Все услуги предоставляются на платформе собственных широкополосных сетей масштаба города – ГУТС (Городской универсальной телекоммуникационной сети) - по принципу triple-play. Сети «ЭР-Телеком» – сети с пропускной способностью 1 Гбит/с. Сети построены с нуля по единым стандартам в каждом городе присутствия. Организационная структура соответствует деятельности предприятия и обеспечивает эффективное управление бизнес-процессами. Финансовые показатели за 2018 год свидетельствуют об улучшении деятельности, наращивании хозяйственного оборота, ускорении обращения денежных средств, а также некотором сокращении зависимости от внешних источников финансирования. Организация формирует значительные финансовые итоги года, что является очередным подтверждением эффективности функционирования.

АО «Эр-Телеком Холдинг» обладает достаточно большим опытом, собственной оптоволоконной сетью, высокотехнологичным оборудованием, широким спектром предоставления услуг, обширной клиентской базой, высококвалифицированным персоналом, финансовыми ресурсами для развития, использует инновационные проекты. Эти сильные стороны предприятия дают ему возможность занимать хорошие позиции на рынке телекоммуникационных услуг. Тем не менее, предприятию необходимо развиваться более высокими темпами, используя современные технологии и делать акцент на своих сильных качествах для занимания лидирующих позиций в данной сфере деятельности.

Внешняя среда имеет достаточно сильное воздействие на деятельность предприятия. На сегодняшний день рынок широкополосного доступа в интернет и платного телевидения характеризуется умеренной концентрацией. Порядка 70% абонентов в России обслуживают 5 крупнейших операторов. При этом АО «ЭР-Телеком Холдинг» входит в ТОП-2 крупнейших интернет провайдеров России, в ТОП-3 крупнейших операторов кабельного телевидения. По собственным оценкам, на долю компании приходится 12% российского рынка широкополосного доступа в интернет, 13% – рынка кабельного ТВ. Компания играет роль стимулятора конкуренции в регионах и занимает лидирующие

позиции в России по темпам подключения абонентов. На текущий момент подключение осуществлено в более 566 населенных пунктов страны.

Увеличение зоны покрытия должно быть обеспечено развитием телекоммуникационных услуг не только в городской среде, но и в деревнях, поселках, дачных массивах. В качестве перспективных места для подключения частного сектора за пределами города Красноярска необходимо в первую очередь рассмотреть зону охвата в радиусе 50 км от города. Проведенное обследование данной зоны показывает общую численность населения в 206 031 человек, что является достаточным для обеспечения цели проекта по подключению 500 абонентов.

Расчет стоимости потребности в финансовых средствах по проекту показал 4 439 100 рублей. Источником финансовых ресурсов являются собственные средства предприятия. В соответствии с планом подключение было представлено формированием доходной части по проекту. В рамках одного года реализации сумма выручки по привлеченным абонентам составила 2,44 млн. руб. В последующие периоды выручка предприятия будет составлять 400 тыс. руб. Такие показатели свидетельствуют об окупаемости проекта в рамках 24 месяцев. В последующие периоды организация имеет возможность формирования прибыли по привлеченным клиентам.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абдуллаева, С.Г. Разработка стратегии развития организации / С.Г. Абдуллаева // Молодой ученый. – 2018. – №49. – С. 323-327
2. Анопченко, Т.Ю. Формирование стратегии развития коммерческой организации на основе критериального выбора / Т.Ю. Анопченко, М.В. Чараева, Е.М. Евстафьева, Е.В. Парада // Фундаментальные исследования. – 2017. – №10-3. – С. 536-543
3. Беклемешева, Е.В. Совершенствование стратегии сегментирования и позиционирования организации на региональном рынке телекоммуникационных услуг в условиях стагнации потребительского спроса / Е.В. Беклемешева // IV Международный Балтийский Морской форум. – 2016. – С.800-810
4. Бондарь, А.Р., Касабова, К.И., Кодуа, Л.К. Роль стратегического планирования в деятельности организации / А.Р. бондарь, К.И. Касабова, Л.К. Кодуа // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – №7-9. – С.19-21
5. Бондарь, Ю.А. Особенности оценки стратегии развития компании / Ю.А. Бондарь // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2014. – №1. – С.35-43
6. Булгак, В.Б. От слов к делу: как выбрать стратегию развития предприятия / В.Б. Булгак [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/kak-vybrat-strategiyu-razvitiya-predpriyatiya/>
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов / О. С. Виханский. М.: Гардарики, 2016. – 292 с.
8. Горьков, М.В. Формирование стратегии развития организаций / М.В. Горьков // Молодой ученый. – 2019. – №20. – С.209-211
9. Дюйзен, Е.Ю. Формирование стратегических альтернатив организации и выбор стратегии / Е.Ю. Дюйзен // Междисциплинарные науки как фактор инновационного развития. – 2017. – С.221-225

10. Долбнина, Л.В., Морозова, О.А. Процесс выбора, разработки и реализации стратегий развития организации / Л.В. Долбнина, О.А. Морозова // Сфера услуг: инновации и качество. – 2016. – №21. – С.1-9
11. Дубровина, М.А. Понятие и виды стратегий в деятельности организации / М.А. Дубровина // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – Т.1. – С. 153-156
12. Калинина, О.В. Марюхта, А.П. Алгоритм использования матрицы Ансоффа как метод системного выбора необходимой стратегии развития компании / О.В. Калинина, А.П. Марюхта // Инновационная наука. – 2015. – №8. – С.18-22
13. Ковалева, Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации /Т.В. Ковалева // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С.1293-1296
14. Лихова, Д.З., Расуев, С.М. Р. Подходы к формированию конкурентных стратегий / Д.З. Лихова, С.М. Р. Расуев // Научный альманах. – 2016. – №11-1. – С. 216-219
15. Луговская, О.К., Симакина, М.А. Трансформация маркетинговой стратегии телекоммуникационной компании / О.К. Луговская, М.А. Симакина // Вестник университета. – 2019. – №4. – С.35-42
16. Макурина, А.О. Информационно-аналитическое обеспечение стратегии развития услуг телекоммуникационной компании / А.О. Макурина // Диссертация. – Москва. – 2016 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://diss.fa.ru/sites/default/files/diss\\_files/a0d1153cf37d1f83a4ce90dc57edafa6.pdf](http://diss.fa.ru/sites/default/files/diss_files/a0d1153cf37d1f83a4ce90dc57edafa6.pdf)
17. Мунтян, К.А. Значение развития стратегии в предпринимательской деятельности / К.А. Мунтян // Научная дискуссия современной молодежи: экономика и право. – 2016. – С.357-359
18. Никулина, В.А. Анализ подходов к пониманию понятий стратегия и стратегия развития / В.А. Никулина [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016025378>

19. Новикова, Т.С. Выбор стратегии развития организации / Т.С. Новикова // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – №3 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79877>
20. Нойкин, С.А. Анализ и оценка внешней среды организации / С.А. Нойкин // Вестник Пензенского государственного университета. – 2015. – №3. – С.44-49
21. Официальный сайт компании «Эр Телеком Холдинг» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ertelecom.ru/t/ru/>
22. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. М.: Альпина Паблишер. – 2016. – 456 с.
23. Рябова, Е.В., Сафронова, Е.В. Выявление и анализ факторов, влияющих на развитие телекоммуникационной отрасли / Е.В. Рябова, Е.В. Сафронова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – №16. – С.53-66
24. Салимзаде, Ф.Т. Разработка конкурентной стратегии развития предприятий / Ф.Т. Салимзаде // Молодой ученый. – 2019. – №5. – С. 141-143
25. Самохина, Е.С. Особенности выбора стратегии развития предприятия / Е.С. Самохина // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – №1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=14298>
26. Сименко, И.В., Пальцун, И.Н. Формирование стратегии развития как фактор повышения конкурентоспособности / И.В. Сименко, И.Н. Пальцун // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2016. – Т.1. – № 5. – С.195–198
27. Скворцов, Д.А. Особенности инвестиционных стратегий телекоммуникационных компаний / Д.А. Скворцов // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2018. – С.213-216
28. Стратегия концентрированного роста и ее разновидности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ipinform.ru/razvitie-biznesa/strategii/strategiya-koncentrirovannogo-rosta-i-ee-raznovidnosti.html>

29. Тануркова, И.Г. Особенности выбора стратегии развития компании / И.Г. Тануркова // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. – 2016. – Т.8. – №1. – С. 284-287
30. Телекоммуникации в России – стратегии роста [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.alt-invest.ru/lib/telekomm-strategii-rosta/>
31. Формализация стратегии телекоммуникационной компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://nag.ru/go/text/27118/>
32. Хуссейн, Л.А. Роль стратегического планирования в развитии производительности предприятия / Л.А. Хуссейн // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. – 2018. – №1. – С. 98-103
33. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Казань: Познание, 2014. – 136 с.
34. Шишкова, Г.А. Эффективность стратегии развития предприятия: проблемы оценки / Г.А. Шишкова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2014. – №6. – С.27-35
35. Якушева, В.В. Разработка стратегии развития организации / В.В. Якушева // Молодой ученый. – 2017. – №51. – С. 201-204