

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления франшизного предприятия
ОАО «МТС» в г. Нижний Ломов

Студент группы 133ЭМ31

(номер группы)

_____ (подпись, дата)

Караваева Марина

Викторовна
(фио полностью)

Руководитель К.Э.Н., доцент

(должность)

_____ (подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер Д.Э.Н., профессор

(должность)

_____ (подпись, дата)

Тугускина Г.Н.
(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

_____ (подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

_____ (подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА.....	6
1.1 Анализ рынка.....	6
1.2 Анализ рынка	14
1.3 Анализ факторов внешней среды (PEST - анализ).....	19
1.4 Изучение потребителей и сегментация рынка	29
2 ТЕХНИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ПРОЦЕССА ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ	33
2.1 Разработка услуги.....	36
2.2 Управление персоналом в процессе оказания услуги	47
2.3 Управление качеством	51
2.4 Логистика производственно-операционных процессов	55
2.5 Управление маркетингом в организации	59
3 Формирование системы эффективного управления предпри- ем.....	64
3.1 SWOT-анализ организации, её миссия и стратегии	64
3.2 Разработка эффективной сбытовой политики организа- ции.....	69
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприя- тий.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81

ВВЕДЕНИЕ

В результате подписания договора МТС и «ВымпелКом» об оказании комплексных услуг в области планирования, совместного развития и эксплуатации сетей связи стандарта LTE, в соответствии с которым в 2014-2016 годах МТС было обеспечено строительство совместно эксплуатируемых сетей мобильного интернета четвертого поколения в 19 регионах, а «ВымпелКом» построил базовые станции в 17 регионах России с 2017 года на российском рынке появился новый лидер. Сочетание мощнейшей магистральной инфраструктуры и эксклюзивного владения «последней милей» является залогом успешного развития объединенной компании, а также помогает уйти от дублирования функций по основным видам деятельности компании.

Для обеспечения беспрепятственного доступа к самому широкому спектру современных сервисов и улучшения качества предоставляемых услуг ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (далее ОАО «МТС») активно проводит дальнейшее развитие и модернизацию собственной инфраструктуры.

В 2016 году МТС увеличила темпы строительства сетей на 50%: оператор установил 22 тысячи новых базовых станций – на три тысячи больше, чем годом ранее. Основной прирост количества базовых станций приходится на стандарт «четвертого поколения». МТС открыла LTE-роуминг для своих абонентов в 45 странах мира, увеличив общее количество стран с LTE-роумингом до 72.

Инвестиции операторов в инфраструктуру оптоволоконных линий по всей стране и программа обязательного технического оснащения вновь строящихся домов позволит России войти в первую десятку стран по уровню проникновения широкополосного доступа в интернет. К 2018-му году интернет должен стать таким же доступным, как электричество, и 80 процентов жителей будут иметь возможность подключиться к кабельному интернету на скорости 100 Мбит/сек. Ежегодно более 20000000 человек получают возможность доступа к интернету 4G. Строительство мобильных сетей 4-ого поколения позволит быстрее преодолеть «цифровое неравенство» между реги-

онами России. С появлением передовых стандартов мобильной связи доступ в интернет может осуществляться на скорости до 100 Мбит/сек. Сети 4G уже запущены в России и по количеству пользователей 4G Россия уже на 4-м месте в мире.

Однако если в Москве и Московской области сеть голосовой связи МТС покрывает почти всю территорию области, мобильный Интернет стандарта 3G покрывает 85 %, сеть 4G доступна примерно 46 % абонентов региона, и МТС планирует увеличить этот показатель до 70 %, то в Пензенской области эти показатели почти в 5 раз ниже, а в Нижнеломовском районе нашего региона – почти в 10 раз. При этом качество голосовой связи и Интернет, выгодность тарифных планов существенно выше, чем у основных конкурентов – сетей «Билайн» и «Мегафон».

В данной выпускной квалификационной работе представлен проект развития франшизного предприятия ОАО «МТС» по техническому обслуживанию абонентов ИП Макаров М.М. Создание данной организации позволит проводить более выгодную клиентскую и сбытовую политику, повысить ответственность работников организации, сформировать организационную сеть инженеров и монтеров МТС с выполнением дополнительных обязанностей по обслуживанию абонентов, и позволит существенно улучшить обслуживание населения по основной деятельности.

Цель ВКР достигается в результате решения комплекса взаимосвязанных задач:

- проведения маркетинговых исследований рынка сотовой связи;
- разработки стратегии функционирования и развития предприятия;
- описания технической и организационной подготовки производства;
- предложения комплекса мероприятий по продвижению продукции, работ и услуг ОАО «МТС»;
- проведения финансовой оценки инновационного проекта.

Объектом исследования является предприятие, функционирующее на территории Нижнеломовского района Пензенской области ИП Макаров М.М.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Телекоммуникационная отрасль относится к тем важнейшим секторам экономики, которые обеспечивают функционирование и согласованную работу всех государственных и коммерческих систем. Руководство страны в лице Президента и Правительства РФ рассматривает дальнейшее развитие информационно- телекоммуникационной инфраструктуры страны как один из главных факторов роста национальной экономики, деловой активности операторов связи, укрепления авторитета страны в международном сообществе. По данным Министерства связи и массовых коммуникаций России – Минкомсвязи и Госкомстата РФ выручка компаний на российском телекоммуникационном рынке по итогам 2015 года составила почти 1, 024 трлн. руб., увеличившись по сравнению с аналогичным периодом 2014 года на 16%. При этом около 150 млрд руб. приходится на Приволжский федеральный округ, 7,05 млн – на Пензенскую область. В том числе, суммарный доход операторов сотовой связи российского рынка от предоставления услуг местной связи за 3 квартала 2016 года составил около 856 млрд. руб., увеличившись по сравнению с аналогичным периодом 2015 года на 6% ¹. Объем услуг связи, оказанных населению, на одного жителя России составил по итогам 2015 года составили 6844 руб., на одного жителя ПФО – 5112 руб., Пензенской области – 4929 руб.

Число подключенных абонентских устройств подвижной радиотелефонной связи на 1000 человек населения за последний год составило: на одну тысячу жителей России – 1988 штук., на одну тысячу жителей ПФО – 1855 шт., Пензенской области – 1912 шт.

¹ http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/region/reg-pok16.pdf
<http://minsvyaz.ru/opendata/>

Прочие показатели развития телекоммуникационных услуг представле-
ны в таблице 1.

Таблица 1 – Основные показатели, характеризующие развитие телематических услуг и услуг сети передачи данных в 2015 г.²

Показатели	Число пунктов коллективного доступа (ПКД), имеющих выход в сеть Интернет		Число активных абонентов фиксированного широкополосного доступа к сети Интернет, тыс.			Число активных абонентов подвижной радиотелефонной связи, использующих услуги доступа в Интернет, тыс.	Объем информации, переданной от/к абонентам сети отчитывающегося оператора при доступе в Интернет , петабайт (PB)
	всего	в том числе, в сельском местности	всего	в том числе			
				физические лица	юридические лица		
Российская Федерация	28912	22170	24825,2	23425,3	1399,9	105827,7	17012,9
ПФО	7152	5869	5400,0	5077,5	322,5	18941,9	2330,3
Пензенская область	412	351	228,3	213,8	14,6	780,4	110,4

² Регионы России. Социально-экономические показатели. 2015г. http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/region/reg-pok16.pdf

Эксперты в один голос отмечают, что рынок телекоммуникаций растет бурными темпами. По некоторым оценкам, спрос на фиксированный широкополосный доступ в России вырос почти в два раза. Это связано и с ростом покупательной способности населения, и с удешевлением телекоммуникационных технологий и аппаратуры. Кроме того, растет объем услуг, которые предоставляют операторы, пользователям предлагаются пакеты TriplePlay, которые требуют широкого канала.

В 2015 году число домашних пользователей 10,5 млн. Рост происходил в основном за счет регионов, на которые пришлось 79% новых пользователей. Московский же рынок практически исчерпал возможности для роста – за год столичная абонбаза увеличилась лишь на 2,2%.

Быстрое развитие регионального рынка привело к тому, что проникновение широкополосного доступа в ряде городов приблизилось к московскому.

Среди лидеров – не только крупнейшие города Поволжья и Урала, но и сравнительно небольшие – Ижевск и Пенза. В этих городах услуга широкополосного доступа стала массовой благодаря острой конкурентной борьбе, развернувшейся между межрегиональными операторами и крупными местными провайдерами и приведшей к значительному снижению цен на безлимитные тарифы.

Обратной стороной агрессивной политики продвижения услуг являются высокие показатели оттока и низкий ARPU. Часть абонентов обслуживается или просто числится в базах одновременно у нескольких провайдеров, часть пользователей платит минимальные тарифы для доступа в локальную или городскую сеть. Реальное проникновение в указанных городах ниже номинального на 3-7% в зависимости от города.

Несмотря на высокое проникновение услуги, проблемой для регионов остаются более высокие, чем в столице, тарифы и низкие скорости Интернет-доступа. Особенно это заметно в небольших городах с населением до 100 тыс.

Телекоммуникационный сектор РФ оказался меньше подвержен влиянию кризиса последних лет, чем другие отрасли. Россияне скорее откажутся от турпоездки или похода в ресторан, чем сократят расходы на телефон либо Интернет. К такому выводу пришли исследователи Центра рейтингов и сертификации Института экономических стратегий Отделения общественных наук Российской академии наук (ИНЭС) ³.

В условиях кризиса среди тех, кто все же начал сокращать затраты на услуги сотовых операторов, более половины решили сэкономить на использовании дополнительных платных сервисов, например на услугах голосовой почты, переадресации вызовов, скачивании мелодий. Более трети участников опроса сокращают расходы на интернет-трафик, предпочитая выходить в Интернет со стационарного компьютера.

По прогнозам Минэкономразвития, по итогам 2016 г. темпы роста телекоммуникационной отрасли замедлятся до 102% в сопоставимых ценах к уровню прошлого года. Объем рынка услуг связи за этот период составит не менее 1,2трлн руб., наибольшая доля в структуре останется за мобильной связью (60%) ⁴.

В целом крупные игроки отрасли связи чувствуют сейчас себя уверенно и смотрят в будущее с оптимизмом. Наибольший уровень роста ожидается в секторе фиксированного доступа в Интернет и сегменте платного телевидения. Хорошие перспективы развития имеются у всех участников рынка. По мнению экспертов Центра сертификации и рейтингов ИНЭС, дальнейшему развитию телекоммуникационной отрасли будет способствовать реализация проектов, обеспечивающих внедрение более современных видов услуг, в том числе модернизация магистральных сетей, создание условий для пропуска по ним международного трафика. Расширению рынка будет способствовать и развитие сетей широкополосного

³ <https://www.eg-online.ru/article/84989/>

⁴ Анализ состояния и перспектив рынков инфокоммуникационных услуг // http://www.inesnet.ru/applications/accepted/APKIT_Strategy_Report_2016.doc

доступа, спутниковых систем связи и вещания государственного назначения, цифрового телерадиовещания, модернизация наземной инфраструктуры. Не останутся связисты и без государственной поддержки, предусмотренной в «Плане деятельности Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на период 2013-2018 годов – связь» [//////]⁵, в соответствии с которым субсидии должны получить компании, работающие в сегменте почтовой связи, на спецобъектах, операторы, оказывающие универсальные услуги и закупающие космические аппараты.

Основными источниками сведений о поставщиках и материалах являются личные контакты с «продавцами», объявления в рекламных изданиях, описания товаров, которые даются в каталогах и проспектах, посещение предприятий и изучение практики поставки продукции, информация, получаемая от банков, торговых ассоциаций, государственных учреждений и т.д.

Из списка поставщиков, имеющих прочную репутацию, выбираются те, кто предлагает наиболее выгодные условия с точки зрения цены и сроков поставки. Крупные заказы целесообразно распределять между двумя и большим количеством поставщиков с тем, чтобы проверить конкурентоспособность основного поставщика и оградить себя от возможных неожиданностей.

Группа критериев, наиболее важных для ИП Макаров М.М. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Критерии выбора поставщика абонентского оборудования

Критерий выбора поставщика	«Alvarion»	«Airspan»	«Infinet»
F1-Цена (за шт.)	800	1200	1300
F2- Качество	Отличное	Хорошее	Отличное
F3-Опыт работы	10 лет	12 лет	14 лет
F4-Качество обслуживания	Отличное	Отличное	Отличное
F5-Условия платежа	Любые	Любые	Любые
F6-Наличие гибкой системы скидок	есть	есть	есть
F7-Срок выполнения заказа	15 минут	30 минут	30 минут

После рассмотрения критериев происходит оценка их важности и анализ списка поставщиков. Удельный вес критерия для расчета рейтинга постав-

⁵ http://2018.minsvyaz.ru/docs/pdf/Plan_MKS_Telecom.pdf

щиков обозначается данными, полученными из достоверного источника, составляющие в сумме 1. Степень значимости критериев представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Степень значимости критериев (абонентское оборудование)

Критерий выбора поставщика	«Alvarion»	«Airspan»	«Infinet»
F1	0,1	0,15	0,2
F2	0,2	0,2	0,1
F3	0,05	0,05	0,05
F4	0,2	0,2	0,2
F5	0,1	0,1	0,1
F6	0,1	0,1	0,1
F7	0,2	0,2	0,1
Итого	1	1	1

Далее переводим в балльную оценку все критерии выбора поставщика оборудования для ИП Макаров М.М. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Балльная оценка критериев (абонентское оборудование)

Критерий выбора поставщика	«Alvarion»	«Airspan»	«Infinet»
F1	10	9	8
F2	10	9	10
F3	7	8	9
F4	10	10	10
F5	10	10	10
F6	8	8	8
F7	10	8	8

Итоговое значение рейтинга определяется путем суммирования произведений значимости критерия на его оценку для данного поставщика. Рассчитывая рейтинг для разных поставщиков, и сравнивая полученные значения, определяем наилучшего из них.

Таблица 5 – Рейтинг поставщиков (абонентское оборудование)

Критерий выбора поставщика	Коэффициент важности	«Alvarion»	«Airspan»	«Infinet»
F1	0,25	2,5	2,25	2
F2	0,25	2,5	2,25	2,5
F3	0,05	0,35	0,4	0,45
F4	0,05	0,5	0,5	0,5
F5	0,2	2	2	2
F6	0,1	0,8	0,8	0,8
F7	0,1	1	0,8	0,8

Итого	1	9,65	9	9,05
-------	---	------	---	------

Таким образом, проведенный анализ рейтинга поставщиков показал, что по выбранным критериям лучшим поставщиком оборудования для ИП Макаров М.М является ООО «Alvarion».

В качестве потребителей выступают физические и юридические лица, пользующиеся телематическими услугами.

В сегменте «Физические лица» целевой аудиторией являются главы семейств, которые принимают решения о выборе оператора связи, управляющие делами в элитных домах и коттеджных поселках, которые управляют коммунальными услугами по поручению жильцов. Что касается возрастных ограничений, то можно сказать, что основную часть потребителей услуг составляют лица в возрасте 12-50 лет.

В сегменте юридические лица, основное внимание планируется уделить привлечению государственных и бюджетных учреждений, а также малые предприятия. В данных сегментах целевую аудиторию составляют руководители, заместители руководителей предприятий, менеджеры всех звеньев.

Высокий спрос на услуги по технической поддержке абонентов телекоммуникационных компаний объясняется увеличением количества пользователей Интернет в связи с воздействием ряда социально-экономических факторов, а также с, зачастую, невысоким уровнем технического обслуживания в самих телекоммуникационных компаниях.

Конкурентами компании на данном рынке выступают такие компании как Ростелеком, Эр-Телеком, ВымпелКом, а также физические лица, оказывающие частные услуги по техническому обслуживанию.

ИП Макаров М.М. планирует занять лидирующие позиции в Нижнеломовском районе по оказанию услуг, касающиеся технического обслуживания абонентов, пользующихся услугами электросвязи, и телематическими услугами ОАО «МТС».

1.2 Изучение конкурентов

В компании ИП Макаров М.М. в настоящее время отсутствует отдел маркетинга. Организация в своей работе ориентируется на показатели, получаемые специалистами материнской компании ОАО «МТС», так как основными потребителями услуг выступают абоненты ОАО «МТС».

В настоящее время рынок Интернет-услуг в Нижнем Ломове представлен несколькими компаниями. Но спрос на услуги Интернет не уменьшается, что создает объективные предпосылки для развития отрасли. Многие из этих фирм предоставляют целый набор различных вариантов доступа в Интернет, а также спектр дополнительных услуг, значит они являются потенциальными конкурентами. Таких компаний большая часть, т.к. очень немногие Интернет-провайдеры специализируются на чем-то одном (например, на выделенных каналах), большинство же занимается комплексно всеми услугами. Разные компании по-разному подходят к приоритетной линии своей работы – для одних приоритетом является коммутируемый доступ, для других – предоставление выделенных линий, одни ориентируются только на юридических лиц, как клиентов, другие же не только на них.

Новые провайдеры среднего уровня по некоторым характеристикам оказываются сегодня в более выгодном положении, чем работающие в данный момент старые, поскольку технология становится все более отработанной, аппаратура дешевеет, рынок развивается, число потенциальных пользователей растет, они в значительной степени могут воспользоваться трудами конкурентов, годами вкладывавших силы и средства в развитие инфраструктуры.

Если говорить о распределении конкурентных сил на пензенском и нижнеломовском рынках, то основная борьба за потребителя в основном ведется между ОАО «Ростелеком» г., ОАО «Мобильные ТелеСистемы», ЗАО «Эр-Телеком». Доля рынка ОАО «МТС» в Пензе примерно равна 14%, ОАО

«Ростелеком» - 31% и ЗАО «Эр-Телеком» - 23%, прочие – 32%. В Нижнем Ломове эти показатели, соответственно, составляют 4, 42, 12 42%%.

Рассмотрим рынок телекоммуникаций Нижнеломовского района Пензенской области. Данный рынок распределен между производителями следующим образом:

Таблица 6 – Распределение сил на Нижнеломовском рынке телекоммуникаций

№ п/п	Производители	Доля %
1	ОАО «МТС»	4
2	ПФ ОАО «Ростелеком»,	42
3	ЗАО «Эртелеком»	12
4	Прочие	42

Сегодняшнее положение на нижнеломовском рынке соответствует структуре олигополистического рынка. На рынке присутствует три сильных игрока, а остальные фирмы занимают лишь незначительную долю. Но с развитием на Интернет-рынке технологий мобильных операторов и ряда других компаний ожидается перераспределение конкурентных сил.

На рынке услуг связи на территории Пензенской области сохраняется высокий уровень конкуренции. В условиях сложной экономической ситуации существующие конкуренты продолжают строить сети в областных центрах и демпингуют цены.

Продолжается выход новых игроков на рынок услуг связи (Самара-Транс Телеком).

Наиболее сильными конкурентами являются операторы домовых сетей, предлагающие Интернет в качестве дополнительной услуги или в пакете с КТВ и мобильные операторы связи, запустившие в коммерческую эксплуатацию сети третьего поколения «4G».

Преимуществом ряда компаний остается оптоволоконная технология доступа (ЗАО «Эр-Телеком») в сеть Интернет, которая позволяет увеличи-

вать скорость пользования сетью в несколько раз. Также, входной барьер у операторов, предлагающих технологию fttх составляет символическую цену, при этом включая пакет сопутствующих услуг (КТВ+ОТА).

Агрессивная ценовая политика со стороны конкурентов показывает, что с начала 2016 г. общий уровень тарифов снизился в 1,2 раза.

Рынок широкополосного доступа также характеризуется нарастанием конкуренции со стороны игроков Федерального значения, владельцев собственных магистралей.

Наиболее важными маркетинговыми критериями на рынке выступают: развитая инфраструктура (наличие сети по всей Пензенской области, наличие межфилиальной сети передачи данных);

большая абонентская база по ключевым услугам (местная телефонная связь, внутризоновая связь, выделенный доступ в Интернет);

широкий спектр предоставляемых услуг (местная связь, зоновая связь, ШПДИ, проводное вещание, документальная электросвязь, ДВО);

повышение качества и расширение спектра предоставляемых услуг для сельских абонентов в рамках реализации государственной программы цифровизации села;

широкая сеть приемов платежей (наличие ЦОК в торговых центрах, мобильные приложения банков и самих сетей);

развитая сбытовая агентурная сеть, проведение поквартирного обхода среди потенциальных абонентов;

предоставление пакета услуг (выделенный доступ в Интернет + кабельное телевидение+ услуга местной телефонии).

Стоимость услуг для конечного пользователя складывается из стоимости подключения, месячной абонентской платы и оплаты самой услуги с учетом выбранного тарифного плана.

В состав цифровой сети ОАО «МТС», ОАО «Ростелеком», и ЗАО «Эр-Телеком» входит мультипротокольная сеть Next Generation Network, позволяющая передавать потоки информации на скоростях до 2 Гбит/с. Кроме то-

го, пакеты услуг формируются на базе собственной мощной SDH сети, цифровой телефонной сети, сети доступа в Интернет и передачи данных. Предоставление услуг сопровождается круглосуточным мониторингом канального и абонентского оборудования, что обеспечивает полную защиту сетей клиентов от несанкционированного доступа. Немалое значение для пользователя имеют дополнительные услуги (предоставление ящиков электронной почты, возможности размещения и редактирования www-страниц, доступ к телеконференциям и др.), предоставляемые клиенту бесплатно, а также бесплатное предоставление некоторого времени для доступа в Интернет с целью проверки качества соединения с модемным пулом провайдера (гостевой или тестовый вход). И в компаниях существует круглосуточная служба поддержки пользователей, куда клиент этой компании может обратиться по возникающим вопросам, связанным с трудностями в работе с сетью, или иным вопросам, которые касаются использования услуги в целом.

Выделение групп услуг конкурирующих фирм позволяет определить позиции услуг компании относительно соответствующих видов услуг конкурентов, а следовательно указывает на те продукты, которые наиболее подвержены конкуренции на рынке Интернет-услуг.

Первую группу конкурирующих продуктов образуют услуги коммутируемого доступа в Интернет (как самого первого, известного и разработанного вида доступа), основным конкурентом компании по услуге dial-up-доступа является ОАО «Ростелеком», качество рассматриваемой услуги которого несколько выше при более низкой цене. Вторая группа конкурирующих услуг Интернет-доступа представлена услугами спутникового Интернета (конкуренты) и доступа по радиорелейной линии (предприятие). Конкурентами в сфере радиодоступа выступают услуги спутникового доступа компаний «Билайн», «Мегафон», «YOTA», «Теле2», «Ростелеком». Так можно выделить несомненные конкурентные преимущества компании, предоставляющей доступ в Интернет по выделенной линии (технологии xDSL и оптоволокно) и через спутник, так как качество их относительно высокое и находится на

уровне конкурентов, а цена значительно ниже. Следовательно, есть основания сконцентрировать внимание на развитии именно этих направлений для дальнейшего развития конкурентных преимуществ и закрепления позиции компании на рынке с услугой спутникового доступа в Интернет.

Необходимо отметить, что ОАО «Ростелеком», ОАО «Мобильные Теле-Системы» и ЗАО «Эр-Телеком» широко известны в сфере предоставления услуг Интернет-доступа и занимают значительную долю рынка благодаря активной рекламной деятельности и эффективной организации связей с общественностью.

В части рекламной политики конкуренты прибегают к следующим методам (наиболее эффективным применительно услуге доступа в Интернет):

1. реклама в журналах (посвященных Интернет, информационным технологиям, а также некоторых деловых обозревателях);
2. реклама в специализированных газетах, а также бесплатно распространяющихся;
3. реклама в городском транспорте;
4. реклама в Интернет (например, в виде баннеров);
5. рекламные плакаты в различных торговых точках, в особенности местах распространения интернет-карт провайдера;
6. организация акций бесплатного доступа в целях рекламы качества услуг компании целевым потребителям.

Таблица 6 – Оценка показателей деятельности главных конкурентов на пензенском рынке, баллы (маж 100 баллов)

Характеристики	ПФ ОАО «Ростелеком»	ЗАО «Эр-Телеком»	Мобильные телеоператоры
1. Услуга	60	65	60
2. Уровень цен	70	75	70
3. Местоположение	65	75	62
4. Вежливость	60	75	65
5. Реклама	75	82	72
Итого	330	372	329

Рейтинг	1	1	3
---------	---	---	---

Учитывая специфику бизнеса Интернет-доступа следует заметить, что рекламная компания особенно обширно проводилась конкурентами именно на начальной стадии развития предприятий (для приобретения известности и престижа в целевом сегменте рынка), постепенно сокращая рекламный бюджет. Таким образом, ЗАО «Эр-Телеком» и ОАО «Ростелеком» имеют преимущества в части издержек на рекламу, так как благоприятное мнение о компаниях уже сформировано в сознании целевых потребителей в связи с эффективной рекламной политикой и грамотным PR-менеджментом (печать в прессе статей о компании, ее деятельности, миссии, планах; участие в компьютерных выставках и конференциях, посвященных Интернет; налаживание контактов с партнерами, консультационными центрами, общественными организациями, ВУЗами и т. П.), следовательно, на современном этапе перед конкурентами стоит задача не формирования, а поддержания соответствующего имиджа и рекламы новых услуг/продуктов.

1.3 Анализ факторов внешней среды (PEST - анализ)

Политическая обстановка в стране оказывает сильное влияние на деятельность всех организаций, действующих на ее территории. В Российской Федерации на данный момент наблюдается стабильная обстановка на всех уровнях власти, что говорит о маловероятном резком изменении курса.

В ежегодном Послании Федеральному собранию 3 декабря 2015 года президент РФ В.В Путин выделил развитие космических технологий и телекоммуникаций, как четвертое стратегическое направление развития страны.

Было отмечено, что сегодня Россия занимает уже 12 место в мире по уровню развития инфраструктуры связи. Но без изменений в этой сфере мы не сможем двигаться дальше, вот почему на территории всей нашей страны в течение пяти лет необходимо обеспечить широкополосный доступ в Интернет, осуществить полный переход на цифровое телевидение и мобильную связь четвертого поколения. [5]

Национальная сетевая инфраструктура должна гарантировать доступ к современным средствам связи в любой точке и, конечно, по разумным ценам.

На территории страны планируется проложить современные высокоскоростные оптические магистрали, установить оборудование повышенной производительности и в полной мере задействовать потенциал уже построенных линий. Это должно обеспечить обмен возрастающими потоками информации, как между российскими регионами, так и между разными странами. Россия, простирающаяся на 11 часовых поясов, призвана стать ключевым звеном в глобальной информационной инфраструктуре⁶.

Принципы развития информационного общества в России

Современное правовое регулирование в данной сфере отстает от реальных потребностей государства, граждан и организаций, оставляя в правовой среде целый ряд перспективных современных услуг. партнерство государства, бизнеса и гражданского общества;

свобода и равенство доступа к информации и знаниям;

поддержка отечественных производителей продукции и услуг в сфере информационных и телекоммуникационных технологий;

содействие развитию международного сотрудничества в сфере информационных и телекоммуникационных технологий;

обеспечение национальной безопасности в информационной сфере.

Основные направления реализации Стратегии развития информационного общества в России

В области формирования современной информационной и телекоммуникационной инфраструктуры:

создание инфраструктуры широкополосного доступа на всей территории Российской Федерации, в том числе с использованием механизмов государственно-частного партнерства;

повышение доступности для населения и организаций современных услуг в сфере информационных и телекоммуникационных технологий;

⁶ <http://www.1tv.ru/news/polit/297477>

формирование единого информационного пространства, в том числе для решения задач обеспечения национальной безопасности;

модернизация системы телерадиовещания, расширение зоны уверенного приема российских телерадиопрограмм;

создание системы общественных центров доступа населения к государственным информационным ресурсам, включая создание государственной системы правовой информации

В области развития экономики Российской Федерации на основе использования информационных и телекоммуникационных технологий:

создание условий для развития конкурентоспособной отечественной индустрии информационных и телекоммуникационных технологий, средств вычислительной техники, радиоэлектроники, телекоммуникационного оборудования и программного обеспечения;

привлечение инвестиций для развития российской отрасли информационных и телекоммуникационных технологий, а также отечественной электронной промышленности;

развитие венчурного финансирования высокотехнологичных инновационных проектов в сфере информационных и телекоммуникационных технологий;

увеличение объемов экспорта продукции и услуг в сфере информационных и телекоммуникационных технологий;

развитие системы региональной информатизации.

В области противодействия угрозам использования потенциала информационных и телекоммуникационных технологий для нанесения ущерба национальным интересам России:

обеспечение безопасности функционирования информационно-телекоммуникационной инфраструктуры;

обеспечение безопасности функционирования информационных и телекоммуникационных систем ключевых;

создание единой системы информационно-телекоммуникационного обеспечения для нужд государственного управления;

обеспечение неприкосновенности частной жизни, личной и семейной тайны, соблюдение требований по обеспечению безопасности информации ограниченного доступа;

противодействие распространению идеологии терроризма и экстремизма, пропаганде насилия. [4]

Концепция Федерального закона «О правовом регулировании оказания Интернет-услуг» исходит из принципа минимального государственного вмешательства в отношения по поводу Интернета и установления жестких правил лишь в тех случаях, когда неурегулированность создает угрозу информационной безопасности Российской Федерации, соблюдению прав граждан и юридических лиц. Учтены также рекомендации международных организаций, согласно которым является нецелесообразным правовое регулирование отношений по поводу конкретных информационных технологий в виду их быстрого изменения и замены новыми.

Закон решает следующие основные задачи:

1. Определения основных понятий в сфере правового регулирования Интернета (таких как «Интернет», «Интернет-услуги», «данные», «хостинг», «электронная почта» и т.д., статья 1 проекта).

2. Установления общих подходов к лицензированию в области оказания Интернет-услуг. Чрезмерное вмешательство государства при развитии новых отраслей на базе Интернет-технологий оказывает пагубное влияние на темпы их роста, однако и отсутствие всякого контроля может привести к массовым нарушениям прав граждан, угрозе информационной безопасности Российской Федерации.

3. Закрепления основных правил, касающихся обязанностей по передаче компьютерных данных по сетям. Среди них наибольшую практическую значимость имеют вопросы порядка установления требований к форме передаваемых данных и последствия несоблюдения требований этой формы, а

также определение момента, когда обязанность по передаче данных считается исполненной.

4. Обеспечения возможности подтверждения фактов передачи или получения каких-либо компьютерных данных по каналам сети Интернет.

5. Отграничения информационных сетевых ресурсов (сайтов) распространяющих продукцию средств массовой информации от прочих информационных сетевых ресурсов.

6. Сохранения конфиденциальности сведений о пользователях Интернета. Сбор, хранение, передача и распространение сведений о пользователе Интернета, которые позволяют идентифицировать его личность (персональные данные) допускается только с его согласия, а также по другим основаниям, предусмотренным Федеральным законом.

7. Сохранению тайны сообщений при оказании Интернет-услуг. Лицо, оказывающее Интернет-услуги обязано соблюдать тайну сообщений, содержащихся в получаемых, хранящихся и отправляемых им данных потребителя услуги. Данное положение конкретизирует нормы Федерального закона «О связи» в части сохранения тайны сообщений, содержащихся в компьютерных данных. [2,4,5]

8. Ограничение ответственности лица, оказывающего Интернет-услуги, за передачу данных, содержащих сведения, распространение которых ограничено или запрещено.

9. Введение ответственности пользователей Интернет за отправку рекламных сообщений без специального уведомления. Деятельность по рассылке не запрошенных данных рекламного характера, получившая в международной практике название спамминг, приносит значительный имущественный ущерб пользователям Интернета.

10. Защиту интересов пользователей Интернета в пунктах коллективного доступа, образовательных учреждениях и библиотеках. Лицо, оказывающее Интернет-услуги в образовательных учреждениях и библиотеках, пунктах коллективного доступа к Интернету, обязано предотвратить доступ по-

требителей его услуг к данным, содержащим сведения, распространение которых запрещено федеральным законом, включая экстремистские материалы; сведения о способах разработки и использования наркотических и психотропных веществ и их прекурсоров, местах их незаконного приобретения; материалы порнографического характера, рекламу материалов или предметов порнографического характера. [6]

За нарушение данного положения предусматриваются меры административной ответственности: предупреждение, штраф, а в случае систематической деятельности – конфискация оборудования, используемого для распространения незаконных материалов [4].

Анализ экономической среды

Телекоммуникационная отрасль настоящего кризиса, какому подверглись большинство отраслей в последние два года, так и не испытала. В ней не было даже рецессии. Хотя общие темпы роста доходов и абонентской базы замедлились, в секторе юридических лиц произошло небольшое сокращение клиентской базы, многие операторы недосчитались прибыли, а часть из них ушла в минус.

Как и ожидалось, телекоммуникационное оборудование подорожало вслед за валютами, на которые оно приобретается. Подорожали и кредиты, а для некоторых операторов они были все первые 9 месяцев 2016 г. практически недоступными. В совокупности с другими кризисными явлениями, охватившими российскую экономику, все перечисленное привело к резкому (в среднем на 40%) сокращению инвестиций в развитие отрасли связи. Правда, в секторе ШПДИИ сокращение капитальных затрат было как минимум в 2 раза меньше. Тем не менее недоинвестирование телекоммуникаций в первые три квартала 2016 года еще скажется на результатах последнего квартала текущего года и нескольких кварталах 2017 г.[22]

В результате сокращения капитальных затрат российский рынок ШПДИ заметно замедлил свое развитие. Если в 2013 и 2014 гг. совокупная абонентская база всех поставщиков услуг ШПДИ росла в среднем на 25%

каждый квартал, то в 2015 г. на приблизительно такой же рост (25,47%) было затрачено целых три квартала. Еще более показательны абсолютные цифры прироста, так как в отличие от относительных, которые начали уменьшаться еще в 2014 году, они продолжали расти вплоть до конца 2015 г. Так, в прошлом году ежеквартально российская абонентская база ШПДИ увеличивалась в среднем на 1 176 тыс. подписчиков, а в нынешнем – лишь на 816 тыс. Сегодня уже нет никакого сомнения в том, что по итогам всего 2016 г. впервые за 10 лет коммерческой эксплуатации в России городских сетей ШПДИ абсолютный прирост абонентской базы ШПДИ будет ниже, чем в предыдущем году.[23]

Анализ социально-культурной среды

Наряду с политическими и экономическими факторами оценки перспектив, в обязательном порядке стоит обращать внимание на социальные аспекты, которые обладают наиболее весомыми характеристиками при составлении прогнозов.

Период стагнации начала века сменился бурным ростом потребления портативных, настольных, карманных и серверных ПК, устройств и систем связи. Подоспевшая к этому моменту необходимость конвергенции вычислительных и телекоммуникационных устройств в единое целое ускорила отказ потребителей корпоративного и домашнего сектора от электроники предыдущих поколений и переход на электронные устройства нового поколения с совершенно иным набором функций.

Сейчас мы выходим на давно ожидаемый и предсказывавшийся промежуток развития общества, когда Интернет становится необходимым элементом жизни каждого современного человека, включая домохозяек, школьников и пенсионеров, в полной аналогии с потребностями в мобильной связи и телевидении. Структура потребления Интернет-услуг в России, оставаясь достаточно неоднородной по регионам и крупным центрам, имеет тенденцию перехода к цивилизованному использованию.

Повышение уровня жизни населения, в частности в крупных городах – основной целевой аудитории Интернет-провайдеров, развитие потребности в оперативной информации, услугах доступа в Интернет открывает новые возможности для создаваемой компании. В связи с перспективой насыщения существующего рынка основными пунктами конкурентной борьбы на сегодня выступают цена услуг (тарифы, стоимость подключения), качество (скорость передачи/получения данных, качество сигнала, сервисного обслуживания пользователей) и ассортимент услуг.

Порядка 60% подключений ШПДИ в нашей стране сосредоточены в регионах, т.е. географически находятся за пределами двух столиц и их областей. В 2015 году средние затраты домашних пользователей ШПДИ составили 650 руб./мес. (в I полугодии 2016-го – 570 руб./мес.). Ожидаемое дальнейшее снижение провайдерами тарифов в регионах приведет к постепенному падению ARPU (на 3-7% в год) – до 550 руб./мес. к 2017 году.

Анализ технологической среды

Рынок услуг доступа в Интернет и сети передачи данных (СПД) находится в стадии активного роста. На развитие рынка оказывают влияние следующие тренды: рост рынка широкополосного доступа, развитие беспроводного широкополосного доступа (Wi-Fi и мобильный Интернет операторов сети подвижной связи), размещение услуг коммутируемого доступа к сети Интернет, рост доходов от услуг IP-телефонии, развитие IP-телевидения и дополнительных услуг на базе IP-решений, расширение возможностей сервиса мультискрин, с помощью которого любимые ТВ-программы и шоу можно смотреть с экранов гаджетов в любой точке России, где есть беспроводной доступ в интернет.

Организация Broadband Forum на международной выставке-конференции «Content delivery world», состоявшейся 8-10 ноября 2016 года представила свежие статистические данные по развитию рынка услуг ШПДИ и IPTV в мире. Представленный отчет показал, что, несмотря на сложную

экономическую ситуацию в мире, спрос как на услуги ШПДИ, так и на услуги IPTV продолжает расти ⁷.

Так же появилась информация о выходе ряда компаний на рынок широкополосного доступа в интернет (ШПДИ-рынок) с опорой на технологию WiMAX.

По результатам опроса компанией «Гротек» среди экспертов как рынка телекома, так и компаний-потребителей выявилась следующая картина:

Безусловным лидером оказались технологии Wi-Fi. Сети Wi-Fi применяют 74% опрошенных в мире и 55% - в России. В основном это локальные операторские сети, внутри зданий (или группы зданий). Кроме того, все более популярны «общественные» сети (в кафе, аэро- и ж/д вокзалах и т.п.). Что характерно, спрос на пользовательское оборудование Wi-Fi растет как в абонентском, так и в корпоративном секторе.

Второе место досталось испытанным технологиям Ethernet с использованием оптического канала. Ей отдали свои голоса 67% опрошенных. При этом большинство применяет оптическую линию Ethernet в сочетании либо с витой парой 5-й категории, либо с другими технологиями (Wi-Fi или xDSL) в качестве «последнего дюйма».

На третьем месте оказались технологии семейства xDSL, их отметили 43% участников опроса. Хотя передача данных по телефонной "меди" потихоньку сдает свои позиции, тем не менее эти позиции еще весьма сильны, особенно в удаленных от центра регионах, где зачастую единственной средой для передачи данных является телефонная сеть общего пользования. Пока лидеры внутри семейства - классическая асимметричная технология SHDSL и ее более «продвинутая» версия SHDSL 2+, но их уверенно догоняет WiMAX, более подходящая для передачи видеоконтента.

Технологию пассивных оптических сетей применяют всего 9% опрошенных операторов. Тем не менее, по оценкам экспертов, у семейства xPON очень хорошие перспективы.

⁷ <https://tmt.knect365.com/content-delivery-world/>

Новые беспроводные стандарты WiMAX применяют уже до 20% опрошенных, главным образом это Pre-WiMAX, поскольку говорить о полноценном коммерческом использовании стандарта 802.16e пока рано, но, по мнению многих участников рынка, потенциал у WiMAX большой.

В числе прочих были названы спутниковые технологии (в частности, VSAT); HFC-сети и стандарт DOCSIS, применяемые в первую очередь операторами кабельного телевидения, и прочие гибридные сети, в основном базирующиеся на несущем оптическом канале (например, FTTx).

Оценка перспективности технологий участниками опроса вполне согласуется с рыночными тенденциями. Лидирует снова технология Ethernet в оптической среде, ее отметили 48% опрошенных. На втором месте по популярности идет WiMAX, эту технологию сочли перспективной 32% операторов, участвовавших в опросе. Третьей по перспективности участники опроса считают технологию пассивных оптических сетей (28% опрошенных). В первую очередь это относится к стандарту Gigabit PON (GPON). Такое мнение является одним из следствий высоких показателей роста квартирного строительства в России, а также строительства коттеджных поселков. В последнем случае самым серьезным конкурентом PON становится WiMAX, но пока рано говорить, кому отдадут предпочтение потребители. Семейство xDSL перспективным считают 17% опрошенных (четвертое место). Это относится прежде всего к стандартам SHDSL и VDSL, которые позволяют пользователю полноценно использовать сетевые ресурсы (VoIP, видео, файлообменные сети и т.п.). Пятое место поделили между собой сети Wi-Fi и сети 3G (по 14%). Также были отмечены «локально перспективные» VSAT-технологии и применяемые операторами KTB DOCSIS и HFC.

Таблица 7 – Возможности и угрозы для рынка телекоммуникаций.

Среда	Возможности	Угрозы
Политико-правовая	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выделение государством отрасли связи, как приоритетной. 2. Упрощение системы лицензирования. 3. Поддержка правительства в освоении новых географических единиц. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невозможность регулирования отношений в сферах новых технологий из-за слабости законодательной базы. 2. Жесткие требования к форме передаваемых данных.
Экономическая	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие рынка не смотря на кризисные явления. 2. Востребованность технологии ШПДИ, как выгодной для потребителя альтернативы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение цен на оборудование в связи с ростом курсов валют. 2. Удорожание кредитов в связи с повышением ключевой ставки 3. Сокращение инвестиций в связи с кризисом. 4. Приближение к насыщению рынков в городах-миллионниках. 5. Снижение доходов населения в связи с высокой инфляцией.
Социально-культурная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение значения возможности доступа к Интернет для населения. 2. Развитие рекламы в Интернет. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недоверие населения к Интернет-сделкам, из-за недостаточно развитой законодательной базы. 2. Сложная демографическая обстановка в стране (молодежь/пенсионеры).
Технологическая	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие технологий передачи данных. 2. Высокий потенциал инноваций. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость постоянного совершенствования технологий передачи данных из-за быстрого развития отрасли. 2. Сложность системы лицензирования деятельности.

1.4 Изучение потребителей и сегментация рынка

Рынок предоставления Интернет по ШПДИ технологии является массовым, т.к. насчитывает миллионы покупателей. Проникновение данной технологии услуг на рынке Интернет связи довольно высоко и с каждым годом количество абонентов увеличивается. В роли потребителей Интернет услуг выступают как физические лица, так и юридические лица (b2c и b2b). На основании данной классификации выделяют два сегмента: население и организации. Объектом данной курсовой работы выступает рынок b2c, т.е. сегмент «население».

На рынке Интернет интересы потребителя становятся более значимыми для фирмы. Потребитель не только осуществляет функции покупки, но и помогает ей совершенствовать свою деятельность. Компании, действующие на рынке ШПДИ, должны понимать эту специфическую особенность бизнеса и поощрять потребителей вести конструктивный диалог с организацией. Это означает большую ответственность фирмы перед своими клиентами.

Таким образом, можно выделить две основные особенности в роли потребителей:

потребитель как традиционный объект приложения маркетинговых усилий компании;

потребитель как партнер компании, который путем взаимовыгодного сотрудничества помогает ей достигать своих целей.

В конечном счете, именно абоненты будут решать, какие услуги они хотят выбрать, сколько они желают платить за услуги, от какого провайдера они собираются их получать и как долго они будут пользоваться услугами. Провайдеры услуг должны понимать и адекватно реагировать на запросы клиентов в отношении цены, типа услуг и их функциональности для того, чтобы в конце концов уменьшить отток клиентов, повысить их лояльность и увеличить доходы.

Принципом поведения операторов широкополосного доступа постепенно становится установление взаимовыгодных партнерских отношений и использование современных технических решений для того, чтобы получать доступ самим и предоставлять клиентам новые услуги, превосходящие во всех аспектах традиционный набор услуг того или иного оператора.

Совсем недавно основными фактическими потребителями Интернет-услуг были молодые люди в возрасте до 35 лет, с высшим образованием (как правило, техническим), уровнем дохода выше среднего и работающие в крупных корпорациях. Со временем представленная структура пользователей Интернет изменялась. В настоящее время средний возраст пользователей возрос, а уровень образования и доходов снизился, то есть социально-демографическая структура пользователей Интернет стала более близка к

общей структуре населения. В различных странах эта ситуация может сильно варьироваться (в основном в зависимости от уровня жизни).

Основная масса абонентов – со средним уровнем дохода. Низкодоходных становится меньше. Также присутствует высокодоходный сегмент.

В соответствии с концепцией жизненных стилей всех пользователей Интернет можно подразделить на следующие основные категории:

1. «технократы» - ориентированы на технологию и «сетевой образ жизни»;
2. «академики» - сотрудники академических институтов (в настоящее время незначительная группа);
3. «технологи» - аналогичны «технократам», но используют Интернет-технологий преимущественно для целей бизнеса;
4. «новаторы» - используют Интернет как часть образа жизни (общаются по e-mail, покупают товары в режиме онлайн);
5. «увлеченные» - люди, ищущие в Интернет информацию относительно своих хобби, а также совершающие онлайн-покупки понравившихся предметов;
6. «бизнесмены» - ориентированы на поиск в Сети информации по различным вопросам бизнеса и новостей компаний;
7. «менеджеры» - используют Интернет в качестве инструмента для повышения эффективности своей основной работы (ищут информацию по текущим проблемам, участвуют в тематических телеконференциях);
8. «домашние пользователи» - лица, имеющие выход в Интернет из дома (используют Интернет для развлечений, образования или совершения покупок).

Также используется сегментация по географическому признаку. На федеральном уровне, в данном случае, в качестве отдельного сегмента выделяют две столицы, как наиболее насыщенный сегмент; Топ-20 городов с наибольшим уровнем роста, и являющиеся наиболее перспективными в настоящий момент; остальные провинциальные города с довольно низким уровнем развития инфраструктуры связи. На пензенском рынке как отдель-

ный сегмент выступает областной центр, а также другие города области и населенные пункты.

В связи с перспективой насыщения существующего рынка основными пунктами конкурентной борьбы на сегодня выступают:

1. цена услуг (тарифы, стоимость подключения),
2. качество сервисного обслуживания пользователей – заключение договора на предоставление услуг совершается, как правило, с помощью таких инструментов, как прямой маркетинг (телемаркетинг)
3. ассортимент услуг.

Потребителей услуг можно сегментировать следующим образом, как представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Сегментация потребителей

На крупных предприятиях целевую аудиторию составляют начальники отделов связи, руководители IT подразделений, заместители гендиректора по производству и снабжению. Дополнительной аудиторией являются руководители подразделений предприятия, которые являются активными пользователями услуг связи. В сегментах средних и малых предприятий целевую аудиторию составляют руководители и заместители руководителей предприятий.

В сегменте «Физические лица» целевой аудиторией являются главы семейств, управляющие делами в элитных домах и коттеджных поселках, которые управляют коммунальными услугами по поручению жильцов.

2 ТЕХНИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ПРОЦЕССА ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ

Целью создания франшизного предприятия по техническому обслуживанию с точки зрения ОАО «МТС» выступает повышение эффективности деятельности предприятия в целом за счет передачи непрофильных процессов на аутсорсинг, что позволит компании проводить более выгодную налоговую политику, а также повысить уровень ответственности за счет более четкого распределения функций.

Деятельность ИП Макаров М.М. по ОКВЭД относится к разделу Транспорт и связь – Деятельность в области электросвязи – Прочая деятельность в области электросвязи (64.20.3).

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. ИП Макаров М.М. является франшизным предприятием ОАО «МТС».

Организация оказывает услуги на территории Нижнеломовского района Пензенской области.

Организация осуществляет реализацию продукции под брендом «МТС», а также оказывает специализированные услуги, касающиеся технического обслуживания абонентов, пользующихся услугами электросвязи, и телематическими услугами.

Услуги обладают четырьмя основными характеристиками, которые в значительной степени влияют на разработку маркетинговых программ: неосвязаемость, неотделимость, непостоянство и невозможность хранения.

Услуги организации должны обладать рядом свойств:

Осязаемые преимущества – материально-техническая база, оборудование, внешний вид сотрудников.

Надежность – способность выполнять обязательства надежно, правильно и последовательно.

Быстрый отклик – готовность быстро реагировать на заказ.

Уверенность – знания сотрудников, любезность, способность передавать клиенту чувство уверенности и надежности.

Эмпатия – умение представить себя на месте другого человека.

Так как ИП Макаров М.М. является франшизным предприятием ОАО «МТС» символика организации исполнена в рамках корпоративного стиля материнской компании.

Одним из перспективных направлений модернизации услуг выступает их персонализация, а также разработка специальных тарифных планов для VIP-клиентов.

Расширение ассортимента услуг компании согласовано с развитием новых технологий на рынке телекоммуникаций.

Результаты конкурентного анализа предприятий представлены и на рисунке 2.

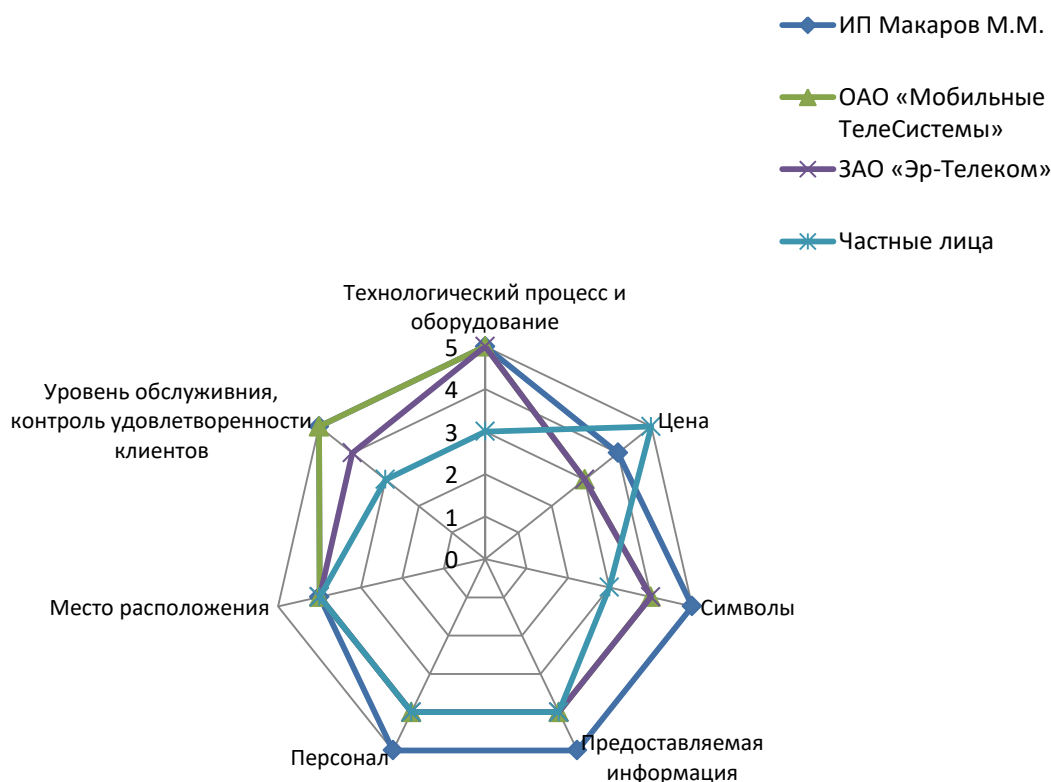


Рисунок 2 – Конкурентный анализ компаний, оказывающих услуги по техническому обслуживанию на пензенском рынке

Таблица 9– Сравнительный анализ услуг

Область сравнения	ИП Макаров М.М.	Конкуренты		
		ОАО «Ростелеком»	ЗАО «Эр-Телеком»	Частные лица
Технологический процесс и оборудование	5	5	5	3
Цена	4	3	3	5
Символы	5	4	4	3
Предоставляемая информация	5	4	4	4
Персонал	5	4	4	4
Место расположения	4	4	4	4
Уровень обслуживания и контроль удовлетворенности клиентов	5	5	4	3
Итого	33	29	28	26
Средний балл	4,7	4,1	4,0	3,7

По результатам анализа можно сделать вывод, что в целом «Телеком-ТехСервис» опережает своих конкурентов, за счет сочетания умеренной ценовой политики и высокой квалификации персонала.

2.1 Разработка услуги

Согласно статье ГК РФ услуга – предпринимательская деятельность, направленная на удовлетворение потребностей других лиц, за исключением деятельности, осуществляемой на основе трудовых правоотношений [2].

Услуги по техническому обслуживанию тесно связаны с «осязаемым» продуктом.

Услуги, которые предлагает организация, предполагают выполнение таких операций, как:

- ремонт пользовательского оборудования;
- настройка пользовательского оборудования;
- установка и настройка программного обеспечения;
- подключение и настройка Интернета;

- лечение компьютеров от вирусов и настройка антивирусной программы;
- восстановление потерянных данных;
- техническая поддержка пользователей;
- ремонт и настройка компьютеров, оргтехники различных видов.

Появление услуги по техническому обслуживанию пользователей телематических услуг было обусловлено развитием отрасли телекоммуникаций. Достижения технического прогресса увеличивают спрос на данный вид услуг.

Деятельность предприятия попадает под действие технического регламента «О безопасности средств связи». Данный регламент включает в себя:

Требования к электрической безопасности

Требования к пожарной безопасности

Требования к взрывобезопасности

Требования к безопасности излучений

Требования к электромагнитной совместимости

Требования безопасности к процессам производства, хранения, перевозки, реализации и утилизации средств связи (лица, осуществляющие хранение, перевозку и реализацию средств связи, должны осуществлять хранение, перевозку и реализацию средств связи в условиях, гарантирующих неизменность технических характеристик средств связи, обеспечивающих выполнение требований безопасности, установленных настоящим Техническим регламентом).

Требования безопасности к процессам монтажа и ввода в эксплуатацию средств связи (лица, осуществляющие монтаж и ввод в эксплуатацию средств связи, должны осуществлять работы таким образом, чтобы соблюдалась неизменность технических характеристик средств связи, обеспечивающих выполнение требований безопасности, установленных настоящим Техническим регламентом, Монтаж и ввод в эксплуатацию средств связи осуществляется при наличии декларации о соответствии или сертификата соответствия, удостоверяющих

соответствие средств связи требованиям настоящего Технического регламента).

Требования безопасности при эксплуатации средств связи (Организации, осуществляющие эксплуатацию средств связи, обеспечивают соблюдение требований по электрической и механической безопасности для обслуживающего средства связи персонала, пожарной безопасности и взрывобезопасности в местах размещения средств связи. Организации, осуществляющие эксплуатацию средства связи, обязаны выполнять требования по обеспечению защиты обслуживающего персонала, профессионально связанного с эксплуатацией и обслуживанием источников электромагнитных полей, подвергающегося воздействию ослабленного геомагнитного поля, электростатического поля, постоянного, периодического и импульсного магнитного поля, электромагнитного поля промышленной частоты (50 Гц), электромагнитного поля радиочастот 10 кГц – 300 ГГц).

Под эксплуатационной технологичностью понимают совокупность свойств его конструкции, характеризующих приспособленность к выполнению всех видов работ по с использованием наиболее экономичных технологических процессов.

Эксплуатационная технологичность определяется рядом факторов, которые учитываются при организации процесса оказания услуги в зависимости от его назначения и условий эксплуатации. Они объединяются во взаимосвязанные группы: конструктивно-производственные и эксплуатационные факторы. К конструктивно-производственным факторам относятся: доступность, взаимозаменяемость, преемственность средств обслуживания и контрольно-измерительной аппаратуры, унификация функциональных систем. В группу эксплуатационных факторов входит состояние производственно-технической базы, квалификация специалистов, полнота удовлетворения требований в запасных частях и материалах, а также полнота и качество эксплуатационно-технической документации. Конструктивно-производственные факторы определяют свойства системы и должны учитываться при создании.

Технологический процесс оказания услуги – совокупность операций по удовлетворению потребностей клиента, выполняемых в соответствии с технологической документацией на данный вид услуги.

Анализ услуги технического обслуживания (ремонтно-настроечных работ) от ИП Макаров М.М. в дипломном проекте был проведен методом трехуровневого анализа услуги в соответствии со схемой, показанной на рисунке 3.

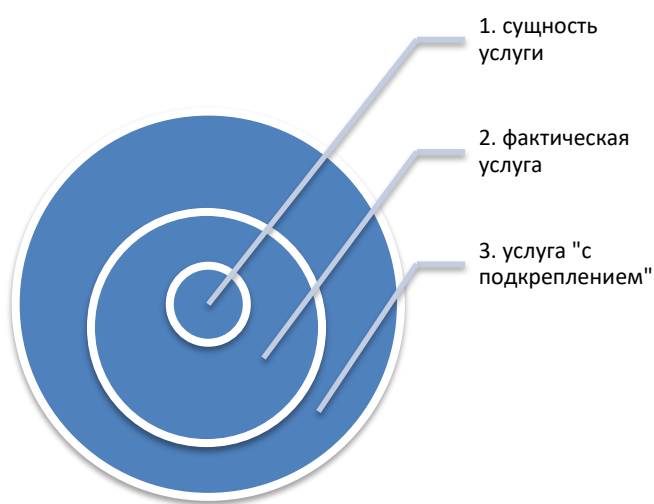


Рисунок 3 – Трехуровневая модель услуги [13]

Сущность услуги по технической поддержке абонента заключается в консультировании клиента по заявленной им проблеме и ремонте.

Фактическая услуга включает: технологию предоставления услуги, компетентность персонала (компания нанимает только высококвалифицированных и дипломированных специалистов); отношение персонала к потребителю (персонал компании заботится о клиентах, их удовлетворенности, относится к ним с любовью и уважением); фирменное название и товарный знак (компания имеет свой логотип, а также необходимо учитывать, что «ТелекомТехСервис» предоставляет данную услугу от лица ОАО «МТС», имеющего достаточно известную марку); рынок сбыта (юридические и физические лица); репутация компании ; информацию об услуге (представлена в полном объеме на сайте; а также распространяется с помощью персонала

ОАО «МТС», при заключении договоров на телематические услуги компании).

Добавленный товар/услуга включает дополнительный сервис и гарантии. Относительно услуги ремонтно-настроечных работ можно выделить следующее: единая служба технической и информационной поддержки абонентов.

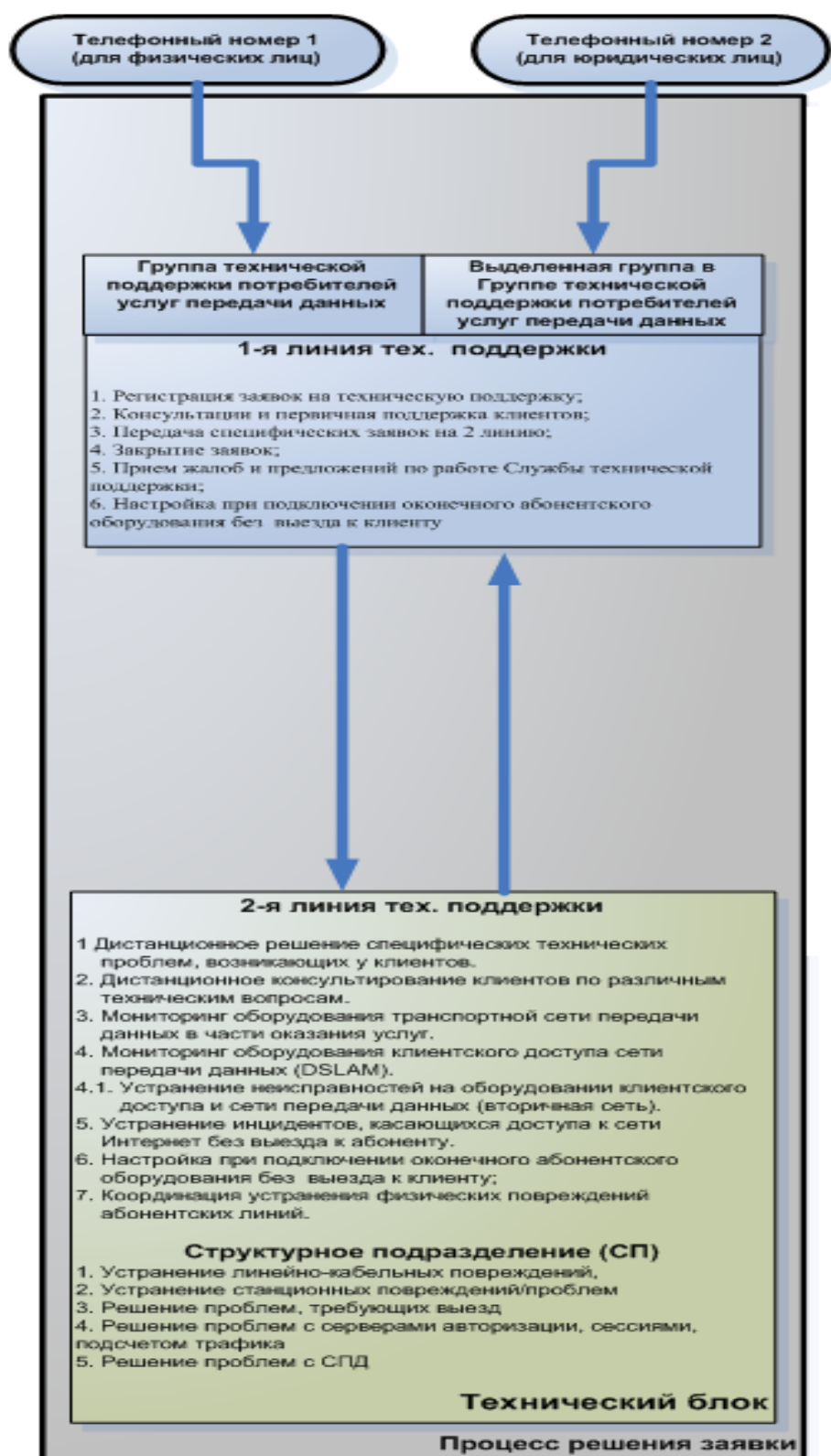


Рисунок 4 – Функциональная схема взаимодействия.

Описание процесса технической поддержки

1. Создание графической схемы процесса.

2. Все инциденты и запросы на обслуживание оператор ТП-1 (техническая поддержка первого уровня) фиксирует в программное обеспечение.

2.1. Для регистрации нового инцидента / запроса на обслуживание оператор в процессе диалога с пользователем производит следующие действия:

- а) Открывает в программное обеспечение новый шаблон заявки;
- б) Указывает тип заявки (один из нижеперечисленных):
 - инцидент;
 - запрос на обслуживание;
- в) Указывает категорию заявки в соответствии с классификатором;
- г) Указывает номер телефона, номер договора на котором подключена услуга;
- д) Формирует суть обращения (признаки проблемы, возникшие у пользователя вопросы и т.п.).
- е) Выясняет у Пользователя время, удобное для связи и контактный телефон, фиксирует полученную информацию в заявке.

2.2. При регистрации оператором, в шаблоне заявки средствами программного обеспечения автоматически формируется следующая информация (приведен минимально необходимый список, при необходимости филиал может его расширить):

- а) уникальный номер, закрепленный за данной заявкой;
- б) ФИО абонента, номер договора, тарифный план;
- в) адрес установленного оконечного абонентского оборудования;
- г) ID Старт-IP;
- д) логин абонента;
- е) дата и время регистрации заявки;
- ж) фамилия сотрудника ТП-1, принявшего заявку;
- з) Контрольный срок восстановления услуги или качества сервиса.

- Контрольный срок по умолчанию устанавливается как срок решения заявки без выезда, если на этапе первичной поддержки невозможно выяснить необходимость выезда специалиста.

- При регистрации заявки оператору ТП-1 предоставляется возможность изменения контрольного срока (только по желанию Пользователя) с обязательным указанием причины таких изменений в комментариях к заявке.

3. Если обращение клиента является жалобой и оператору не удалось урегулировать вопрос с абонентом, оператор ТП-1 переадресует клиента (в режиме он-лайн) на старшего смены ТП-1.

3.1. Старший смены ТП-1 в случае, если ему не удалось урегулировать вопрос с абонентом, регистрирует и передает заявку в группу по работе с претензиями посредством автоматизированной системы учета и обработки обращений (в соответствии с «Процедурой организации работы с обращениями и жалобами абонентов и пользователей услугами связи»).

3.2. Группа по работе с претензиями работает с полученной жалобой в соответствии с «Процедурой организации работы с обращениями и жалобами абонентов и пользователей услугами связи».

3.3. Заккрытие заявки «Жалоба» в автоматизированной системе учета и обработки обращений производит специалист Группы по работе с претензиями.

4. Если заявка имеет тип «Запрос на обслуживание», оператор ТП-1 предоставляет клиенту запрашиваемую информацию, либо консультацию.

4.1. В случае полного решения вопроса абонента в течение первого звонка в службу (при этом абонент все время оставался на линии), оператор ТП-1:

- указывает в заявке способ решения,
- закрывает заявку с согласия абонента.

4.2. Если вопрос не решен, оператор ТП-1 передает заявку в соответствующее подразделение Коммерческого, или Технического блока в зоне от-

ветственности которого, в зависимости от категории заявки, лежит ее решение, при этом:

- а) указывает дополнительную информацию о клиенте:
 - ФИО заявителя (если они не совпадают с ФИО абонента);
 - удобный промежуток времени для связи;
 - контактные телефоны (в т.ч. номер мобильного, если имеется);
- в) указывает комментарии к заявке (например, предпринятые попытки решения вопроса).
- г) сообщает Клиенту контрольный срок решения заявки.

4.3. Ответственное структурное подразделение обеспечивает решение запроса на обслуживание, устанавливает статус «Решено» и передает его ТП-1 на закрытие.

4.4. Контрольный срок решения заявки «Запрос на обслуживание» устанавливается в соответствии регламентом.

Работа с Инцидентами.

1. Если заявка имеет тип «Инцидент» оператор ТП-1 проводит оказание начальной поддержки:

- а) Проверяет, является ли данный инцидент уже открытым (в специализированном программном обеспечении). Если инцидент открыт, фиксирует в соответствующем поле данной заявки факт/причину обращения пользователя.
- б) Проверяет, не связан ли инцидент с принудительной блокировкой доступа к услуге по причине дебиторской задолженности,
- в) Заходит в базу знаний и определяет типовой запрос или нет (является ли инцидент уже известным инцидентом, для которого есть известные решения)

1.1. Если оператор ТП-1 может решить инцидент, или инцидент является типовым (решение имеется в Базе знаний), то оператор ТП-1:

- а) предлагает одно из возможных известных решений;

б) если инцидент решен, (при этом абонент все время оставался на линии):

- указывает в заявке способ решения;
- закрывает заявку с согласия абонента.

в) если инцидент не решен передает заявку в ТП-2 (техническая поддержка второго уровня);

1.2. Если инцидент является нетиповым (оператор ТП-1 не может решить инцидент и решение отсутствует в Базе знаний), оператор ТП-1:

а) сообщает клиенту контрольный срок восстановления услуги или качества сервиса (по желанию клиента контрольный срок может быть изменен на более поздний),

б) передает заявку в работу ТП-2. Срок: не позднее чем, через 0,5 часа с момента регистрации заявки.

в) Специалист ТП-2:

- принимает заявку в работу. Срок: в течение 1 рабочего часа (срок реагирования) после поступления заявки на ТП-2 ,

- в течение 0,5 рабочего часа после принятия заявки в работу:

проводит диагностику и изучение инцидента (оценивает объем работ и ориентировочный ожидаемый срок для решения заявки),

определяет необходимость выезда специалиста,

эскалирует в случае необходимости инцидент в соответствующее эксплуатационное подразделение (СП).

1.3. Если инцидент находится в зоне ответственности ТП-2.

а) Специалист ТП-2 предпринимает действия для решения инцидента;

б) В случае, если заявка не может быть выполнена в контрольный срок, Специалист ТП-2:

- заполняет соответствующие поля заявки с указанием ожидаемого срока решения и причины невыполнения заявки в контрольный срок,

формирует файл установленного формата и направляет его:

- ответственному специалисту ТП-2 для помещения его в систему автоматического оповещения пользователя об ожидаемом сроке решения заявки,

в ТП-1 (в случае отсутствия технической возможности производить информирование с помощью систем автоматического оповещения - ТП-1 оповещает абонента об ожидаемом сроке решения заявки).

в) После решения инцидента Специалист ТП-2:

- указывает в заявке способ решения проблемы;
- при необходимости обновляет данные об окончательной категории, услугах, подвергшихся воздействию инцидента и конфигурационной единице, вызвавшей сбой.

- устанавливает статус заявки «решено» и направляет ее в ТП-1 для закрытия.

1.4. Если инцидент находится вне зоны ответственности ТП-2 и для решения инцидента требуются действия специалиста соответствующего эксплуатационно-технического подразделения, выполняют следующие действия:

а) специалист ТП-2:

- изменяет контрольный срок решения инцидента в случае необходимости проведения работ с выездом;
- формирует в программном обеспечении операционную задачу и направляет ее специалисту;

в) Специалист:

- принимает в работу операционную задачу в течение срока реагирования,
- оценивает контрольный срок для решения инцидента, связанного с данной операционной задачей.
- в течение 1 рабочего часа после принятия операционной задачи в работу:

контактирует с пользователем и согласовывает срок приезда (если существует необходимость выезда),

отмечает ожидаемый срок решения и факт согласования срока с пользователем в соответствующих полях операционной задачи,

- сообщает пользователю ожидаемый срок решения инцидента, если для решения инцидента с выездом присутствие пользователя не является необходимым (кабельные работы),

- отмечает ожидаемый срок и факт оповещения абонента в соответствующих полях операционной задачи,

решает операционную задачу.

г) В случае, если операционная задача, решение которой не требует выезда, не может быть выполнена в контрольный срок, Специалист:

- заполняет соответствующие поля операционной задачи с указанием ожидаемого срока решения и причины невыполнения операционной задачи в контрольный срок,

- формирует файл установленного формата и направляет его:

ответственному специалисту ТП-2 для помещения его в систему автоматического оповещения пользователя об ожидаемом сроке решения заявки,

в ТП-1 (в случае отсутствия технической возможности производить информирование с помощью систем автоматического оповещения - ТП-1 оповещает абонента об ожидаемом сроке решения заявки).

д) После решения операционной задачи Специалист:

- указывает в операционной задаче способ решения проблемы;

при необходимости обновляет данные об окончательной категории, услугах, подвергшихся воздействию инцидента и конфигурационной единице, вызвавшей сбой.

- устанавливает статус операционной задачи «решено» и направляет ее в ТП-2:

В случае отсутствия возможности изменения статуса заявки в программное обеспечение (отсутствует доступ к персональному компьютеру, решение заявки с выездом и т.п.) специалист оповещает специалиста ТП-2 о решении операционной задачи по телефону.

Специалист ТП-2 устанавливает статус операционной задачи «решено».

е) специалист ТП-2 на основании выполненной операционной задачи, решающей инцидент, в течение 30 минут устанавливает статус заявки «решено» и направляет ее на ТП-1 для закрытия.

В процессе оказания услуг можно выделить следующие основные этапы (рисунок 5).

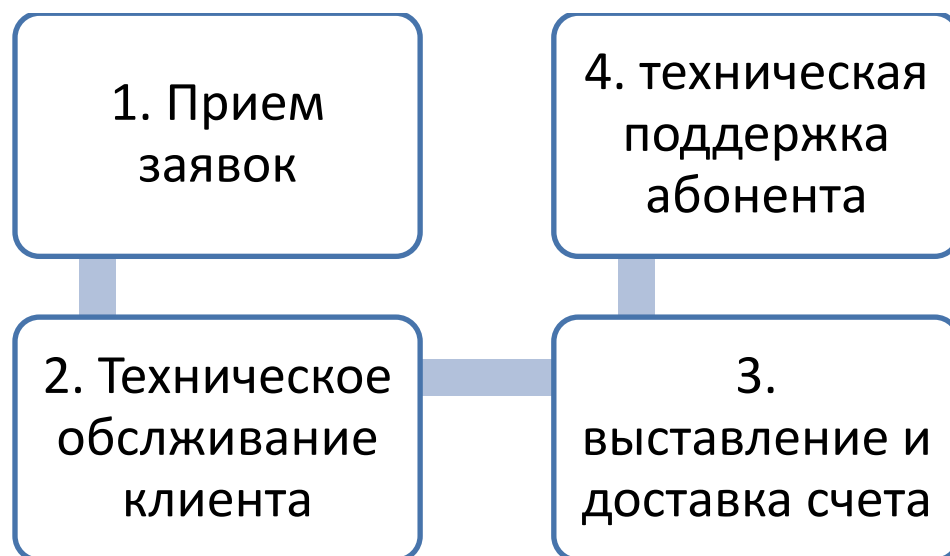


Рисунок 5 –Процесс оказания услуг ИП Макаров М.М.

2.2 Управление персоналом в процессе оказания услуги

Численность персонала ИП Макаров М.М., количество, заработанная плата приведены в Таблице 10.

Таблица 10 – Расчет фонда заработной платы ИП Макаров М.М.

Должность	Количество, чел.	Зарплата, руб.
Директор	1	50 000,00
Гл. Бухгалтер	1	30 000,00
Гл. Инженер	1	30 000,00
Коммерческий директор	1	30 000,00
Начальник АДО	1	28 000,00
Начальник отдела организации продаж	1	28 000,00
Начальник ЦОВ	1	27 000,00
Оператор связи	4	15 000,00
Менеджер по продажам	5	15 000,00
Техник	4	20 000,00
Монтер	6	23 000,00
Водитель	2	18 000,00
Бухгалтер	1	22 000,00

Инженер	2	25 000,00
Экономист	1	22 000,00
Итого	32	706 000,00

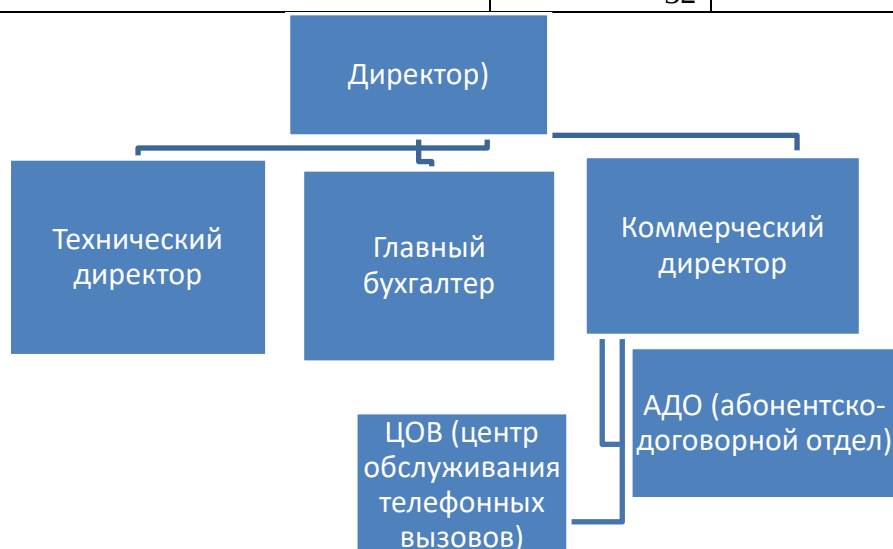


Рисунок 6 – Организационная структура ИП Макаров М.М.

Директор организует работу и эффективное взаимодействие единиц. Ему подчиняются: главный инженер, коммерческий директор, технический директор, главный бухгалтер.

Деятельность главного инженера ориентирована решение технических задач. Главный инженер определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

Технический отдел. Выполняет функции технического планирования размещения и проектирования оборудования. Рассчитывает производственные мощности.

Главному бухгалтеру подчиняется непосредственно отдел бухгалтерии. Бухгалтерия обеспечивает осуществление работ по учету движения финансовых средств, принимает участие в разработке системы бюджетирования, осуществляет контроль исполнения бюджета, а также подготовку и форми-

рование периодической и управленческой отчетности, осуществляет исследование и планирование финансово-хозяйственной деятельности компании.

Коммерческий отдел включает в себя:

- службу организации продаж, которая обеспечивает маркетинговую поддержку деятельности предприятия, а также сбыт;
- абонентско-договорной отдел, занимающийся заключением договоров на предоставление услуг.

Кадровая политика организации: критерии подбора работников, построение плана по обучению и развитию персонала с учетом стратегических задач бизнеса кардинально влияет на продуктивность и уровень прибыли компании.

Кадровая политика организации учитывает этапы развития карьеры и фазы профессионального роста сотрудника. Последние характеризуют стадии освоения той или иной профессии:

«Фаза оптации» – выбор либо перемена профессии

«Фаза адепта» – освоение выбранной профессии

«Фаза адаптации» – "подгонка" специалиста в соответствии со спецификой его работы

«Фаза интернала» – полноценная, любимая работа, признание коллегами

«Фаза мастерства» – способность решать полный спектр задач, включая самые сложные

«Фаза авторитета» – признанный специалист, известный среди коллег по отрасли

«Фаза наставничества» – передача опыта

Стереотип, рассматривающий профессиональный рост только как продвижение вверх по карьерной лестнице, неверен. Внутриорганизационная карьера бывает не только вертикальной, но и горизонтальной (расширение полномочий или выполнение новых обязанностей на прежнем организацион-

ном уровне), а также центростремительной (не зафиксированное формально «приближение» к руководству компании).

На этапе планирования карьеры важно оценить, какого рода «перемещения» применимы к сотруднику наилучшим образом. Этому способствует личностный подход, принимающий во внимание индивидуальные особенности работника.

Разработка автоматизированной подсистемы кадрового учета и планирования мероприятий по повышению квалификации и переподготовки кадров. Система кадрового учета кадрового учета и планирования мероприятий по повышению квалификации и переподготовки кадров должна содержать данные о видах мероприятий, должностях, подразделениях, сотрудниках, мероприятиях по повышению квалификации и переподготовки кадров.

В ИП Макаров М.М. используется автоматизированная подсистема кадрового учета и планирования мероприятий по повышению квалификации и переподготовки кадров позволяет осуществлять прием и увольнение сотрудника, кадровые перемещения и проводить мероприятия по повышению квалификации и переподготовки кадров.

За кадровую политику организации отвечает менеджмент компании в лице директора и руководителей подразделений.

В работе по управлению персоналом организация применяет управленческие инструменты:

- для формирования постоянной части заработной платы разработана система грейдов,
- премирование сотрудников основано на системе сбалансированных показателей (KPI),
- социальные льготы и компенсации предоставляются в рамках единого Коллективного договора,
- система негосударственного пенсионного обеспечения, дополнительного медицинского страхования,

- система обучения всех уровней персонала,
- формирование и регулярная актуализация кадрового резерва,
- при подборе и расстановке кадров используется оценка компетенций персонала на основе Модели компетенций,

Политика Общества в области управления персоналом направлена на привлечение квалифицированных кадров, полное и эффективное использование профессионального и интеллектуального потенциала сотрудников, привлечение новых специалистов и формирование корпоративной культуры.

Целью данного направления является создание системы управления персоналом, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, способствующих гармоничному сочетанию интересов как работодателя, так и работника и развитию их социально-трудовых отношений на благо предприятия.

В настоящее время решающим условием успешной конкуренции в данном сегменте рынка является качество обслуживания клиентов, где особое значение имеет человеческий фактор — именно это стало причиной внедрения системного подхода к управлению персоналом.

При формировании штата сотрудников технического блока компании планируется привлекать персонал ОАО «МТС», попавший под сокращение в результате ликвидации ряда подразделений.

2.3 Управление качеством

Для достижения цели организация планирует расширять спектр услуг, изучать запросы и ожидания клиентов, обеспечивать заявленный уровень качества услуг, обеспечить заинтересованность сотрудников компании в улучшении ее деятельности, совершенствовать технологии, предупреждать возможные проблемы и оперативно решать возникающие.

Сложность стандартизации и контроля качества. Стандартизация в сфере услуг – это один из способов защиты интересов потребителей с точки

зрения его безопасности. Стандарты на услуги помогают сравнивать различные предложения и делать выбор сообразно своим запросам. Стандарты на услуги служат стимулом для конкурирующих в этой области фирм к улучшению качества и совершенствованию ассортимента услуг при условии, что компания способна обеспечить их базовый уровень. Однако как объект стандартизации услуга представляет определенную трудность, поскольку не все ее характеристики могут быть выражены количественно. Кроме того, произведенные товары можно проверить на соответствие стандартам качества задолго до того, как они попадут к потребителю. В отношении услуг, в силу их неотделимости, контроль качества должен производиться в режиме реального времени.

Стратегическая цель ИП Макаров М.М. в области качества – предоставление услуг по техническому обслуживанию с высоким стабильным качеством, для наиболее полного удовлетворения потребностей и ожиданий клиентов, что является основой развития и процветания компании. Ответственным за функционирование системы качества ИП Макаров М.М. является руководство в лице директора и начальников отделов.

В ИП Макаров М.М. можно выделить ключевые процессы:

1. Оказание услуг.
2. Обслуживание клиентов.

Цели в области качества по процессам:

Обеспечение организации квалифицированной рабочей силой, качественным оборудованием и комплектующими для создания и функционирования требуемого клиентами спектра услуг высокого уровня качества, согласно стандартам.

Обеспечение высокого уровня комфорта и сервисного обслуживания клиентов.

2.1. Общие положения.

2.1.1. В Обществе осуществляют деятельность по контролю, измерению, анализу и улучшению качества процессов и предоставляемых услуг в целях:

- а) подтверждения соответствия услуг установленным требованиям;
- б) обеспечения соответствия СМК требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008;
- в) постоянного повышения результативности СМК.

2.2. Мониторинг и измерение.

2.2.1. Удовлетворенность потребителя.

2.2.2. Внутренние аудиты (проверки).

2.2.3. Мониторинг и измерение процессов.

2.2.4. Мониторинг и измерение услуг.

2.3. Управление несоответствующими услугами.

2.3.1. Требования к процессу управления несоответствующими услугами определены в СТО «Управление несоответствующими услугами. Корректирующие действия. Предупреждающие действия».

2.3.2. Управление несоответствующими услугами включает следующие операции:

- а) выявление несоответствия;
- б) регистрацию несоответствия;
- в) анализ несоответствия
- г) изоляцию несоответствующих услуг от потребителя (если это возможно);

2.3.3. Регистрацию возникающих проблем, их оперативный анализ, диагностику и коррекцию осуществляет технический персонал производственных структурных подразделений в соответствии с внутренними нормативными документами.

2.3.4. Элементы оборудования, ставшие причиной возникновения несоответствий в зависимости от характера несоответствия подвергают следующему действию:

- ремонтируют и принимают к дальнейшему использованию;

- переводят в другую категорию или используют в других целях;
- отбраковывают и отправляют на утилизацию.

2.3.5. Отремонтированные или приведенные в соответствие элементы оборудования или линий связи подвергают повторной проверке в соответствии с установленными процедурами.

2.3.6. Если несоответствие услуги связано с ошибками персонала, в результате которых произошли нарушения требований, брак, неоправданно большие потери времени, то для устранения подобных несоответствий незамедлительно проводят инструктажи, учебы.

2.3.7. Записи о характере несоответствий и предпринятых действиях поддерживают в рабочем состоянии.

2.4. Анализ данных.

2.4.1. В Обществе в рамках документов СМК утверждены контролируемые показатели процессов и периодичность их представления для анализа функционирования процессов.

2.4.2. Для оценки деятельности поступающие данные обобщают и анализируют.

2.4.3. Результаты анализа используют для определения:

- а) удовлетворенности потребителей;
- б) соответствия установленным требованиям к процессам и услугам;
- в) тенденций процессов и услуг;
- г) необходимости корректирующих и предупреждающих действий;
- д) необходимости улучшений;
- е) экономических и финансовых показателей;
- ж) оценки взаимодействия с поставщиками.

2.5. Улучшение.

2.5.1. Постоянное улучшение.

2.5.2. Корректирующие действия.

2.5.3. Предупреждающие действия.

Требования к процессу управления регламентирующими документами ИП Макаров М.М. изложены в ряде регламентирующих документов:

Стандарт организации;

Паспорт процесса;

Рабочая инструкция;

Методическая инструкция.

Задачи процесса управления регламентирующими документами:

Организовать процесс жизненного цикла регламентирующего документа, в т.ч. разработка, введение в действие, обращение, пересмотр, отмена, изъятие из обращения, хранение.

Обеспечить проверку регламентирующего документа на адекватность до момента введения его в действие или утверждения;

Организовать единую систему регистрации регламентирующих документов и таким образом создать единую библиотеку актуальных версий регламентирующих документов;

Обеспечить актуальность регламентирующего документа, путем регулярного анализа содержания документа, своевременного пересмотра документа и выпуска его новой версии.

Действие настоящего стандарта распространяется на все подразделения Общества.

2.4 Логистика производственно-операционных процессов

Управление материальным потоком на промышленном предприятии представляет собой процесс целенаправленного воздействия на производственные подразделения, запятые продвижением материальных и информационных потоков из пункта производства в пункт потребления продукции.

Под системой управления материальными потоками понимается организационный механизм формирования планирования и регулирования материальных потоков в рамках внутрипроизводственной логистической системы.

Интегрированная система управления материальными и информационными потоками, используемая на предприятии, представляет собой процесс производства и связанные с ним снабжение и сбыт как единый непрерывный производственный поток. Управление материальными потоками в единой системе осуществляется на основе обратного планирования сроков. Производитель не имеет законченного плана и графика работы, он тесно связан не с общим, а с конкретным заказом потребителя этой продукции и оптимизирует свою работу в пределах этого заказа. Для всех подразделений разрабатываются только усредненные планы (на месяц), а их детализация по декадам (дням, часам) производится непосредственными исполнителями работ с учетом сроков сдачи и объема полученного задания.

Для повышения эффективного использования оборотных средств по Пензенскому филиалу, необходим централизованный подход к запасам.

Поскольку основной является кабельная продукция, пользовательское оборудование, которые закупаются централизованно, то норматив по этому виду зависит от частоты поставок и средней продолжительности поставок. Также необходимо учитывать сезонность.

Кроме того, накопление запасов часто является вынужденной мерой снижения риска недопоставки (недоставки) сырья и материалов, необходимых для производственного процесса предприятия, это связано с тем, что поставщики привозят материалы из других стран (например, Германия).

Под управлением запасами понимается комплекс мероприятий по поддержанию запаса в заданных оптимальных размерах, организации контроля и оперативного планирования поставок.

Для расчета оптимальной партии поставки использовалась идеальная модель управления запасами.

$$N_{opt} = \sqrt{\frac{2DS}{h}},$$
 где D – потребление ресурса за определенный период, S – затраты на поставку одной партии, h – затраты на хранение единицы ресурса в течение определенного периода.

Таблица 11 – Расчет оптимальной партии и ритма поставки

Наименование ресурса	Потребление ресурса за год, D	Затраты на поставку, S (руб.)	Затр. на хранение ресурса за год, h (руб.)	Оптимальная партия поставки, N_{opt}	Объем упаковки, шт	Оптимальная партия поставки (в упаковках)	Ритм поставки в годах	Ритм поставки в днях
Абонентское оборудование	105600	4000	50	4110	8	514	0,04	10

Вывод: Полученные расчеты показывают, какими партиями и как часто необходимо поставлять материалы, для того чтобы вовремя обеспечить процесс оказания услуг.

Одной из главных задач логистики складирования является определение параметров склада, то есть расчет потребности в площадях (объемах) и внутрискладском оборудовании.

Под складом понимаются здания, сооружения и разнообразные устройства, оснащенные специальным технологическим оборудованием, для осуществления всего комплекса операций по приемке, хранению, размещению и распределению поступивших на них товаров.

Основное назначение склада – концентрация запасов, хранение их и обеспечение бесперебойного и ритмичного снабжения заказов потребителей.

В данном случае речь идет о складах хранения, обеспечивающих концентрацию необходимого оборудования и его хранение для соответствующего функционирования процесса оказания услуги и ведения работ.

Так как результатом работы организации является услуга, то складская система используется в большей степени для хранения пользовательского оборудования и для хранения оборудования провайдера до ведения монтажных работ. Используют закрытые, немеханизированные склады.

Склад расположен в арендованном помещении.

Общая площадь склада включает:

- полезную площадь, непосредственно занятую хранимым материалом (в зависимости от способа хранения – стеллажами, табелями);
- площадь, занятую приемочными и отпускными площадками;
- вспомогательную площадь, занятую проездами и проходами;
- служебную площадь, занятую конторскими и другими служебными помещениями.

Полезная площадь склада определяется по формуле

$$S_{пол} = S_{ст} n_{ст}$$

где $S_{ст}$ – площадь, занимаемая одним стеллажом, m^2 ;

$n_{ст}$ – количество стеллажей для хранения, шт.

Оборудование заказывают исходя из количества подключенных абонентов за квартал.

$$S_{пол} = 9 \cdot 6 = 54 \text{ м}^2$$

Так же стоит учитывать рабочее место заведующего складом (10 м^2), место для приемки материалов (8 м^2), а так же ширину проходов.

$$S_{общ} = 82 \text{ м}^2$$

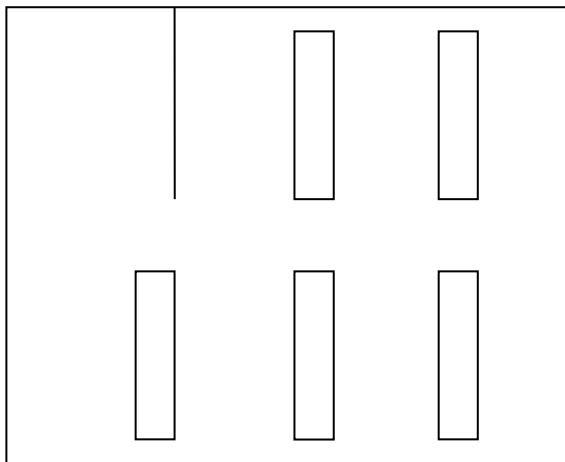


Рисунок 7 – Схема складского помещения ИП Макаров М.М.

1- Кабинет заведующего складом; 2- Складская площадь; 3- Зона приемки материалов.

Стеллажи серии МК, используемые на складе, предназначены для хранения товаров промышленного назначения. Каждая полка (ярус) стеллажа состоит из продольных и поперечных балок, на которых размещается влагостойкая фанера толщиной 10 мм. Балки стеллажа крепятся к стойкам при помощи двух замков с зацепами и надежно фиксируют стойки стеллажа в вертикальном положении. Шаг перфорации стоек в 50 мм позволяет оптимально выбрать межполочное пространство. Балки окрашены порошковой краской финского производства светло-серого цвета. Толщина металла балок стеллажа серии МК составляет 2мм. Толщина металла стойки стеллажа 3мм.

К основным задачам транспортной логистики следует отнести обеспечение технической и технологической сопряженности участников транспортного процесса, согласование их экономических интересов, а также использование единых систем планирования.

Предприятием используется как собственный транспорт, так и транспорт сторонних организаций. В арсенале предприятия находиться 2 машины марки Газ (газель), используемые для перевозки абонентского оборудования, так же машины задействованы в процессе подключения абонентов и для доставки монтеров на аварийные участки.

Для перевозки грузов применяются маятниковые (доставка оборудования) и кольцевые маршруты (в процессе подключения абонентов).

2.5 Управление маркетингом в организации

В работе представлена структура коммерческого блока ОАО «МТС» (рисунок 8).

Организационная структура коммерческого блока должна отражать сегментацию клиентской базы как на уровне генеральной дирекции, так и на уровне филиалов.

Разделение функций позволит наилучшим образом управлять продвижением, продажами и обслуживанием – через четкое разделение обязанно-

стей и ответственности персонала, работающего с принципиально различными сегментами (корпоративный и массовый).

Разработка фокусированной стратегии для каждого сегмента, мотивация руководителей и сотрудников позволит достичь:

- максимальных результатов в каждом отдельном сегменте;
- четкого разделения на сегменты продаж и обслуживания на уровне ГД без создания дополнительных уровней управления,
- широкий спектр функций, разделенных по сегментам,
- централизацию ответственности за стратегическое управление развитием бизнеса и разбиение на центры ответственности по клиентским сегментам рынка по дивизиональному принципу структурирования,



Рисунок 8 – Схема коммерческого блока ОАО «МТС»

Дивизионы осуществляют:

- управление цепочкой процессов для каждого сегмента,
- функции разработки стандартов качества обслуживания централизованы,
- построение единой коммерческой вертикали, включающей в себя Генеральную дирекцию и филиалы
- обеспечение эффективного управления продвижением, продажами и обслуживанием в части постановки целей, контроля исполнения поставленных задач
- обеспечение необходимой оперативности и скорости принятия решений

Проблемы дивизиональной структуры:

- непонимание сути реорганизации, непонимание, каким образом распределяются функции между подразделениями ТС филиала;
- неграмотное распределение персонала между подразделениями ТС (не по задачам, а по «статусности», обделение вниманием отделов в клиентских сегментах);
- неадекватное стоящим перед филиалом задачам распределение численности персонала между отделами ТС (перевес ОРБ над ОМиТП на 1-3 человек);
- неотлаженные до конца бизнес-процессы и информационные потоки в период реорганизации

Задачи:

- обеспечение выполнения планов по натуральным показателям и доходам в сегменте «население»;
- управление комплексом маркетинга в сегменте «население»

Функции:

- анализ внешней и внутренней среды;
- участие в маркетинговом и инвестиционном планировании;
- контроль за исполнением доходной части бюджета;

- выработка продуктовой, тарифной и коммуникационной политики;
- управление портфелем услуг в сегменте;
- управление жизненным циклом продуктов;
- планирование и реализация маркетинговых активностей, направленных на достижение плановых показателей;
- координация работы филиалов в части маркетинга в сегменте; разработка и внедрение методологии, консультирование филиалов.

Распределение функций:

Руководитель:

- планирование и координация работы отдела;
- организация взаимодействия с ГД и подразделениями филиала;
- участие в маркетинговом планировании филиала и ГД;
- обеспечение выполнения целей и задач, поставленных перед от-

делом;

- курирование одного из продуктов, например, ОТА

Менеджер по продукту:

- анализ конкуренции и абонентской базы;
- планирование и расчет эффективности акций;
- предложения по корректировке/введению тарифов;
- мероприятия по снижению оттока и обеспечению выполнения

планов;

- участие в маркетинговом планировании филиала и ГД

Специалист по продвижению:

- планирование рекламных акций;
- планирование рекламного бюджета;
- подготовка и согласование документов;
- работа с контрагентами по производству и размещению рекла-

мы;

- организация мероприятий

Аналитик:

- анализ результатов деятельности филиала в сегменте;
- ведение статистики;
- подготовка отчетности и ответов на запросы;
- прогнозирование, участие в маркетинговом планировании

Таблица 12 – Регулярное взаимодействие

Мероприятие / информация
Селекторное совещание (исполнение плана продаж и бюджета; текущие вопросы – акции, проблемы и обмен опытом; меры по обеспечению выполнения плана)
План маркетинговых мероприятий на квартал в сегменте «население»
Анализ выполнения показателей квартального плана
Комплекс маркетинга на год в сегменте «население»
Методика расчета показателей; регламенты бизнес-процессов
Данные о состоянии рынка, результаты исследований
Отчеты о выполнении еженедельных планов продаж + причины невыполнения и план действий по их устранению
Предложения по внесению изменений в Прейскурант
Предложения по проведению акций
Предложения по плану маркетинговых мероприятий на квартал в сегменте «население»
Отчетность: качественный анализ конкурентной ситуации на рынке филиала; мониторинг абонентской базы; отчеты по результатам рекламных акций и др.
Предложения по методикам, регламентам и т.д.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 SWOT-анализ организации, её миссия и стратегии

По результатам анализа внешней и внутренней среды предприятия ИП Макаров М.М., позволившими выявить возможности и угрозы среды, а также сильные и слабые стороны компании, приведем SWOT-анализ компании в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT-анализ ИП Макаров М.М.

Сильные стороны	Слабые стороны	Компания
<ul style="list-style-type: none">• Высокий уровень лояльности потребителей ОАО «МТС»;• Компетентные в ключевых вопросах сотрудники;• Лидерский потенциал руководства;• Отлаженность и четкость внутренней деятельности в соответствии с разработанными бизнес- процессами;• Широкий ассортимент услуг;• Социальная значимость услуг	<ul style="list-style-type: none">• Сложность процесса оценки качества услуг;• Отсутствие имиджа новой компании;• Отсутствие опыта оказания услуг на локальном рынке	
Возможности	Угрозы	Внешняя среда
<ul style="list-style-type: none">• Стабильность рынка телекоммуникаций;• Постоянный спрос на услуги отрасли;• Развитие целевых программ;• Устойчивая структура отрасли	<ul style="list-style-type: none">• Рост цен, влияющие на себестоимость производства• Ослабление рубля• Усиление конкуренции на рынке	

Таким образом, для сохранения и упрочения своих позиций на рынке дальней связи Пензенской области компании ИП Макаров М.М. необходимо принимать шаги по активизации своей маркетинговой деятельности, а особенно в области отношений с клиентами.

ИП Макаров М.М., ка представитель ОАО «МТС» – это компания, предоставляющая широкий спектр продукции под брендом «МТС», а также услуг по техническому обслуживанию абонентов электросвязи и телематических на основе инновационного и технологического первенства в Пензенской области. Мы существуем для того, чтобы люди могли оставаться на связи, получать новые впечатления в любой момент времени.

Стратегические цели компании:

- создать новые источники доходов,
- повысить доход от одного клиента ,
- повысить прибыльность клиента ,
- повысить производительность продаж,
- выход в лидеры рынка технического обслуживания;
- создание репутации современной компании, предоставляющей качественные услуги по приемлемым ценам;
- расширение географического присутствия (открытие подразделений в районных центрах Пензенской области, кроме Нижнеломовского);
- создание инновационных сервисов и совершенствование обслуживания (расширение и оптимизация продуктовой линейки; создание комплексной системы обслуживания, поддержки и повышения лояльности).

В качестве стратегии функционирования выбрана Стратегия фокусирования на узкой нише рынка

Стратегию фокусирования, или узкой специализации, можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных только для участников ниши.

Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном, часто единственном сегменте рынка. В данном случае речь идет о рынке технического обслуживания пользователей Интернет и электросвязи. Деятельность предприятия основывается на качественном оказании услуг за счет квалификации персонала, что позволяет успешно обслуживать рыночную нишу.

В качестве стратегии развития выбираем стратегию концентрированного роста. Стратегия концентрированного роста связана с изменением продукта и рынка и не затрагивают два других элемента: компания стремится улучшить продукт или производить новый, не меняя при этом отрасли и производя поиск возможностей для улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Умеренная наступательная инновационная стратегия фокусируется на быстром расширении рыночной ниши. Смысл такой стратегии заключается в том, что организация сосредоточивается на инновациях (продуктах), которые уже снискали признание рынка. Основная цель такой стратегии - «безопасная торговая политика», когда предприятие пытается избежать большого риска, а также возможных трудностей во время освоения новой продукции с высокими инновационными характеристиками. Как правило, ее применяют мощные предприятия, потому что осуществление этой стратегии будет стоить недешево. Она является важной с точки зрения управления, поскольку необходимо постоянно содержаться на втором месте в группе претендентов на успех, проводить эффективную инновационную политику, постоянно отслеживать направления НИР технологического лидера и стремиться создавать минимальный научный задел в этих отраслях, чтобы сократить время научно-технической подготовки продукта до выхода на рынок, вслед за лидером.

Стратегия маркетинга - стратегия на этапе внедрения товара (выведение товара на рынок) и стратегия быстрого проникновения на рынок.

Фирма устанавливает низкие цены на новый товар и усиленно рекламирует его во всех средствах массовой информации, стимулируя желание приобрести новинку. Данная стратегия способствует быстрейшему проникновению товара на рынок и завоеванию наибольшей его доли. Её целесообразно использовать в следующих случаях:

- рынок имеет значительные размеры
- большинство покупателей чувствительны к ценам
- есть опасность выхода на рынок сильных конкурентов

- сокращаются издержки компании на производство товара с увеличением масштабов производства и приобретением опыта.

Выбор стратегии конкурентоспособности – стратегия концентрации компании. В случае проведения данной стратегии компания сосредотачивается на оказании услуг определенного ассортимента или рынке определенного географического региона. Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что целью конкуренции становится узкий сегмент рынка. Причем, действуя на узком рынке, такая компания может предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте. Преимущества и недостатки в этом случае будут те же, что при минимизации издержек и дифференциации.

Таблица 8 – Оценка привлекательности рынка телекоммуникаций

№ п/п	Наименование критерия	Оценка привлекательности рынка, в баллах (М)					Вес (G)	MxG
		Очень плохо (0)	Плохо (25)	Среднее значение (50)	Хорошо (75)	Очень хорошо (100)		
1.	Устойчивость рынка				75		15	1125
2.	Возможности для развития рынка				75		15	1125
3.	Угрозы, с которыми сталкивается рынок			50			20	1000
4.	Характер спроса.				75		15	1125
5.	Интенсивность конкуренции		25				10	250
6.	Степень неопределенности будущего отрасли и связанная с этим оценка риска инвестиций					100	5	500
7.	Уровень технологических требований			50			10	500
	Сумма	0	25	100	150	100	100	5625
	Результат (R)	$R = \frac{\sum M \times G}{100 \times 100} = 0,56$						

Анализ привлекательности рынка включает в себя комплексную картину состояния и перспектив развития рынка:

1. Устойчивость рынка: емкость рынка, темпы роста рынка, сезонность.

2. Возможности для развития рынка: улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание, возможность узкой специализации, развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей, расширение полосы внешнего канала, вывод новых торговых марок, продвижение в область, регионы.

3. Угрозы, с которыми сталкивается рынок: изменение законодательства, увеличение инфляционных ставок, усиление конкуренции на рынке, происходит изменение политики поставщиков, уменьшение рентабельности тарифов, способ доведения услуги до клиента зависит от внешних факторов, связанных с взаимодействием с другими компаниями региона, появление на рынке игроков федерального значения.

4. Характер спроса: степень массовости, характер спроса – рынку характерен массовый спрос, при этом не смотря на кризисные явления он продолжает расти; на спрос потребителей все большее влияние оказывает качество услуги, цена, скоростные показатели.

5. Интенсивность конкуренции: олигополистическая конкуренция и ее особенности, входы и выходы на рынок.

Основными входными барьерами в отрасль можно считать следующие: приверженность пользователей компаниям, которые их более или менее устраивают, или с которыми они работали с самого начала, нежелание экспериментировать с другими провайдерами.

6. Степень неопределенности будущего отрасли, зависящая от стабильности в стране и регионе.

7. Уровень технологических требований, характеризующийся строгой стандартизацией форматов передачи данных.

3.2 Разработка эффективной сбытовой политики организации

В отличие от материальных товаров, требующих физических каналов для их продвижения от предприятия-изготовителя до потребителя, распространение услуг осуществляется либо с помощью технических средств, либо за счет объединения места производства услуги и ее.

Поскольку «продукт» сервисных компаний нельзя хранить на складе, традиционные каналы дистрибуции здесь не подходят, но все же очень важно, чтобы место приобретения товара было удобным. Физическая доставка клиенту – значимая функция.

Типы систем доставки могут варьироваться в широких пределах, поэтому перед маркетологами стоит проблема выбора той из них, которая наилучшим образом соответствовала бы классу потребителей, высокому уровню обслуживания и т.д.

В качестве систем доставки услуг по техническому обслуживанию ИП Макаров М.М. можно рассматривать отделение, предоставляющее полный комплекс услуг при главном офисе компании; телемаркетинг, базы рассылок; оказание услуг на дому; заключение договоров на последующее техническое обслуживание через агентскую сеть ОАО «МТС» и в офисах продаж.

В соответствие с процедурой обработки поступающих организацию вызовов, обращения клиентов заносятся в систему поддержки клиентов сервис-деск. И у первой, и у второй линии технической поддержки на рабочем месте имеется доступ к данным по абонентам. Абоненты обслуживаются в ЦОВ - центр обслуживания вызовов, или call-центр компании. Процесс дистанционного обслуживания клиентов состоит из двух уровней (линий), которые решают следующие вопросы (рисунок 9):

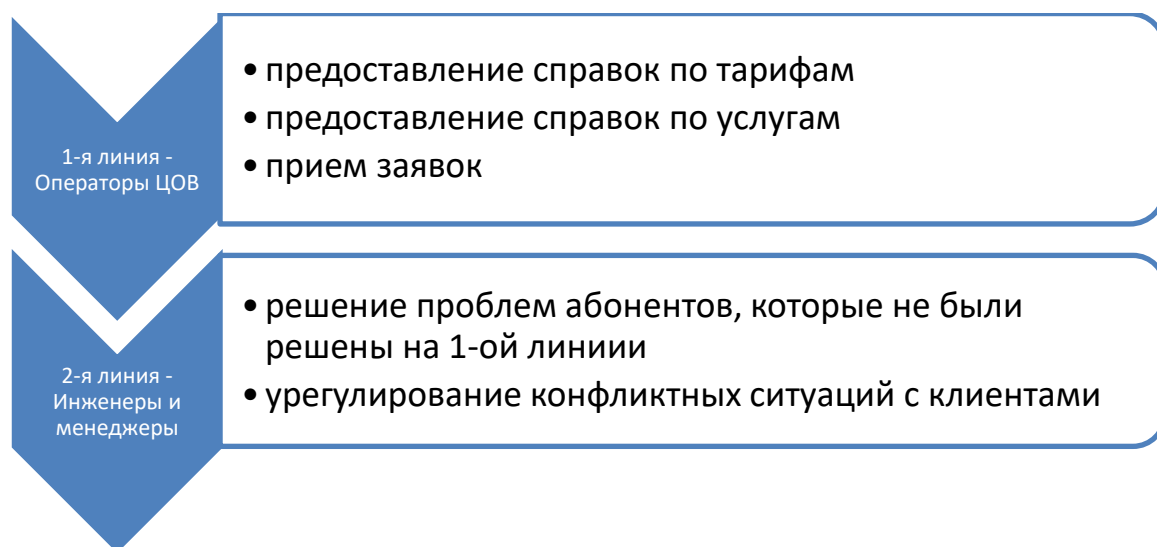


Рисунок 9 – Процесс дистанционного обслуживания клиентов

Взаимодействие 1-й и 2-й линии происходит с помощью специализированного программного обеспечения с Web интерфейсом в режиме on-line (далее ПО) или путем перевода звонка на менеджера соответствующего подразделения ИП Макарова М.М. (если клиент настроен крайне негативно и требует немедленно соединить с руководством). В каждом структурном подразделении ИП Макарова М.М. назначаются ответственные лица за работу с ПО. Каждое подразделение имеет доступ только к своим записям. Управление имеет доступ к записям всех подразделений.

Все входящие звонки клиентов ранжируются по степени важности и срочности. В зависимости от типа определяется время решения проблемы клиента.

Сбытом в компании занимается коммерческий отдел. Управление отделом осуществляет коммерческий директор. К отделу относятся: АДО – абонентско-договорной отдел, ЦОВ – центр обслуживания вызовов.

Для компании на данном этапе наиболее целесообразно применение стратегии средних (справедливых) цен в сочетании со стратегией дифференцированных цен (для ключевых и наиболее перспективных клиентов среди юридических лиц – установление более выгодных тарифов; а также применение дифференциации).

Таблица 13 – Направления работы над услугой компании

Название параметра	Рекомендуемые мероприятия
Технологический процесс и оборудование	Поддержание аппаратуры call-центра и другого оборудования в должном состоянии. Своевременный ремонт и замена.
Цена	Предоставление скидок ключевым клиентам по договоренности с заместителем директора по продажам.
Символы	Использование логотипов компании ОАО «МТС» наряду с собственным логотипом в связи с положительным имиджем и известностью данного бренда.
Предоставляемая информация	Расширение информационных материалов на официальном сайте компании.
Персонал	Набор обслуживающего персонала в АДО и ЦОВ. Тренинги персонала по работе с клиентами.
Место расположения	Косметический ремонт офиса
Уровень обслуживания и контроль удовлетворенности клиентов	Создание раздела на сайте компании по приему жалоб с автоматическим информированием о них начальника АДО.

Продвижение услуг компании ИП Макаров М.М. основано на управлении клиентами. Данная стратегия состоит из четырех процессов – отбор клиентов, привлечение, удержание и выращивание, все из которых, если они стратегически интегрированы, максимизируют стоимость клиента. На рисунке 10 представлены данные процессы и направления деятельности компании на каждом из этапов.

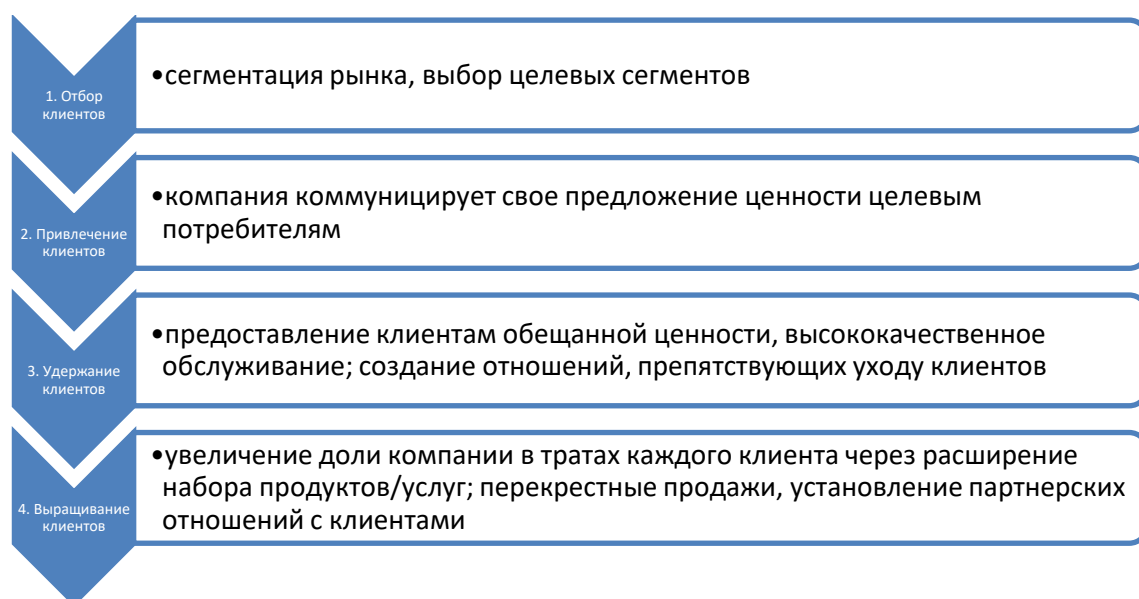


Рисунок 10– Система процесса управления клиентами

Управление клиентами позволяет достичь следующих выгод:

- 1) закрепление за собой постоянного клиента;
- 2) возможность материального поощрения клиента в зависимости от его активности;
- 3) возможность психологического поощрения клиента;
- 4) возможность персонального обращения к клиенту с учётом его психографических характеристик;
- 5) увеличение размера разовых покупок постоянного клиента;
- 6) сохранение и увеличение уровня продаж за счёт постоянных клиентов;
- 7) возможность комбинационной продажи;
- 8) возможность дополнительных продаж;
- 9) возможность привлечения постоянного клиента к продвижению предлагаемого продукта.

Разработка стратегии управления клиентами состоит из нескольких этапов, в целом соответствующих этапам стратегического планирования. Схематично процесс планирования взаимоотношений с клиентами представлен на рисунке 11.



Рисунок 11 – Этапы стратегического планирования взаимоотношений с клиентами

Определим цель и задачи управления клиентами для компании, как поощрение лояльности и персонализация отношений с клиентами, привлечение новых клиентов.

Таблица 14 – Направления разработки мероприятий по управлению клиентами

Направление деятельности	Содержание деятельности
Товар/Услуга	Предложение потребителям наиболее подходящих услуг требуемого качества. Персонализация услуг, разработка тарифных планов.
Цена	Для услуг технического обслуживания – в основном предложение наиболее выгодных тарифов по сравнению с конкурентами.
Распределение	Предложение наиболее удобных и комфортных мест/способов подключения и оплаты услуг оператора связи. Расширение территориального присутствия в Пензенской области.
Продвижение	Информирование, стимулирование и поощрение потребителей. Создание системы интегрированных маркетинговых коммуникаций для продвижения услуг компании.
Люди, персонал	Повышенная роль персонала технического отдела.
Материальные (физические) свидетельства	Создание правильного образа фирмы в сознании потребителей за счет помещений, оборудования, подарков с символикой фирмы; сайта, сертификатов и т.д.
Процессы	Стандартизация процессов оказания услуги, повышение стандартов обслуживания.

Системный подход к разработке стратегии по взаимодействию с клиентами позволит повысить эффективность разработанных мероприятий и приведет к созданию нужного образа фирмы в сознании потребителей.

Для успешной реализации программы по управлению клиентской базой необходимо установить сроки и ответственных лиц за выполнение каждого этапа мероприятий по управлению клиентами (таблица15).

Таблица 15 – План реализации программы управления клиентами

Направление деятельности	Тактические мероприятия	Сроки реализации	Ответственные за реализацию
Товар/Услуга	Разработка тарифных планов	4.06.2017 – 4.07.2017	Коммерческий директор
	Организация предоставления дополнительных информационных услуг		Начальник АДО
Цена	Корректировка цен	4.06.2017 – 4.08.2017	Коммерческий директор
Распределение	Расширение сети подразделений	3.12.2017 –	Директор
	Расширение вариантов оплаты	3.06.2018	
Продвижение	e-mail рассылка	1 раз в квартал	Директор
	Разработка системы скидок	5.06.2017 –	
	Реклама	5.09.2017	
	Обновление сайта компании		
Люди, персонал	Тренинги	По мере принятия на работу	Коммерческий директор
Материальные (физические) свидетельства	Ремонт помещений и оборудования		Директор
	Размещение копий лицензий, дипломов и т.п. на сайте компании	3.06.2017 – 3.07.2017	
	Разработка и заказ подарков с символикой компании		
	Модернизация call-центра	5.08.2017 – 5.09.2017	
Процессы	Разработка и корректировка речевых модулей и стандартов работы работников АДО и ЦОВ	3.02.2017 – 3.03.2017	Начальник ЦОВ

Реклама не играет большой роли в продвижении услуг компании, так как многие потребители не привыкли видеть, или слышать рекламу технических услуг и могут не принять ее. Они могут даже отнестись к ней отрицательно, решив, что фирма недостаточно профессиональна в своем деле, если ей необходима реклама. Также поскольку рынок компании довольно узкий, существует риск того что затраты на рекламу не окупятся. Таким образом, планируется использовать рекламу в специализированных изданиях и директ-мейл.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

В проекте приведен план финансовой деятельности за временной период с 2017 по 2022 гг.

Финансирование организации будет осуществляться за счет собственных средств, в виде капитала, сформированного из денежного вклада учредителей ИП Макаров М.М. общей суммой 700 000 рублей и целевого финансирования в размере 13 458 500 рублей, также инвестиционного кредита в размере 7 968 500 рублей.

Для развития проекта и поддержания функционирования организации (ремонт здания, приобретения оборудования, материалов, развития персонала, пусконаладочных работ, сертификации продукции и т.д.) необходимы финансовые средства в размере 7 968 500 рублей.

На первых этапах проекта организация планирует взять 3 инвестиционных кредита для приобретения оборудования, его установки и пусконаладки, сроком на 5 лет под 15% годовых. Проценты будут относиться на затраты и прибыль с учетом ключевой ставки Центрального Банка, равной 10%, с отсрочкой на год. Основной долг будет выплачиваться равными долями, начиная с 14 месяца проекта.

Таблица 16 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	12,00 %
Период окупаемости	35 мес.
Дисконтированный период окупаемости	38 мес.
Средняя норма рентабельности	59,95 %
Чистый приведенный доход	3 524 767 руб.
Индекс прибыльности	2,17
Внутренняя норма рентабельности	47,83 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	29,97 %
Длительность	3,32 лет

Период расчета интегральных показателей - 60 месяцев.

Чистый приведенный доход за 5 лет работы организации с учетом возмещения целевых займов индивидуального предпринимателя составит

3 524 767 рублей.

Показатели свидетельствуют о том, что проект ИП Макарова М.М. является экономически выгодным.

В таблице 17 приводятся основные этапы инвестиционного плана ООО ИП Макаров М.М..

Таблица 17 – Список основных этапов инвестирования, сроки их реализации и стоимости

Название	Длительность, дни	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Аренда помещения под офис	10	01.10.2017	11.10.2017	7166228,71
Аренда помещения под склад оборудования	7	01.10.2017	08.10.2017	3594850,14
Ремонт офисных помещений	30	09.11.2017	08.11.2017	70459,74
Проведение коммуникаций	28	09.10.2017	06.11.2017	39183,30
Покупка оборудования	10	09.10.2017	19.10.2017	56131,64
Покупка оргтехники	7	20.11.2017	27.11.2017	26157,55
Покупка МБП	6	20.11.2017	26.11.2017	167625,12
Подбор административного персонала	11	20.11.2017	31.11.2017	3546,58
Наем рабочего персонала	11	01.12.2017	11.12.2017	9118,35
Подготовка персонала	4	11.12.2017	13.12.2017	1010785,41
Установка и наладка оборудования	10	05.01.2017	16.01.2017	42460,78
Покупка транспорта	10	09.10.2017	19.10.2017	390657,70

Оказание услуг начинается после завершения всех подготовительных этапов.

Услуги предприятия ИП Макаров М.М. как планируется сбывать на рынке Нижнеломовского района Пензенской области с последующим расширением географии продаж.

К прямым (переменным) издержкам относятся затраты, сумма которых непосредственно зависит от объема производства (затраты на пользовательское оборудование, кабель, расходы на бензин).

Постоянные издержки – это расходы, абсолютная величина которых при изменении объемов производства не изменяется или изменяется незна-

чительно. Данные издержки складываются из затрат на управление, производство, маркетинг.

Управленческие затраты включают в себя: услуги связи (телефон), Интернет, канцелярские расходы, водоснабжение, освещение и отопление административного здания.

К производственным затратам относятся: ремонт и обслуживание оборудования, водоснабжение и канализацию, отопление, ремонт и обслуживание основного производственного здания, техническое обслуживание и транспортные расходы.

Таблица 18 - Общие издержки, руб.

Название	Сумма руб.	График платежей
Интернет	7 000,00	Ежемесячно, весь проект
Телефонная связь	10 000,00	Ежемесячно, весь проект
Канцелярские расходы	5 000,00	Ежемесячно, весь проект
Сертификация СМК	50 000,00	Раз в год, весь проект
Прочее	1 500,00	Ежемесячно, весь проект
Водоснабжение	1600,00	Ежемесячно, весь проект
Освещение	6 000,00	Ежемесячно, весь проект
Отопление	30 000,00	Ежемесячно, весь проект
Прочее	1 500,00	Ежемесячно, весь период оказания услуги
Отопление зданий	30 000,00	Ежемесячно, весь период оказания услуги
Освещение зданий	17 000,00	Ежемесячно, весь период оказания услуги
Ремонт и обслуживание оборудования	20 000,00	Ежемесячно, весь период оказания услуги
Ремонт зданий	25 000,00	Раз в год, весь период оказания услуги
Водоснабжение	3 000,00	Ежемесячно, весь период оказания услуги
Транспортные расходы	2 000,00	Ежемесячно, весь период оказания услуги
Тех.обслуживание	10 000,00	Ежемесячно, весь проект
Реклама	23 000,00	Ежемесячно, весь период оказания услуги
Прочее	1 000,00	Ежемесячно, весь проект
Оплата услуг отдела маркетинга	35 000,00	Ежемесячно, весь проект

Сумма постоянных и переменных издержек составляет валовые издержки предприятия.

Предприятие ведет набор только высококвалифицированных специалистов в своем деле, так как это залог успешной работы организации. Весь

управляющий состав подбирается при помощи конкурентных тестов и рассмотрении собственных показателей работы сотрудника (опыт работы, характеристики с прошлых мест работы, повышение квалификации и профессиональная подготовка).

Общая численность сотрудников предприятия на начальном этапе его деятельности составит 32 человека.

Точка критического объема производства ($N_{кр}$) или точкой безубыточности, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости, прибыль равна нулю, а финансовый результат соответствует безубыточной деятельности на начало 2020 года составляет в среднем 1000 абонентов в месяц.

До августа 2019 г. предприятие работает с убытками. С сентября 2019 года деятельность предприятия становится прибыльной.

Основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет операционной деятельности.

Кэш-фло от операционной деятельности для предприятия ИП Макаров М.М. имеет отрицательное значение только в первых двенадцати месяцах проекта, что связано с началом оказания услуг, затратами на производство и с еще нестабильной прибылью. Поступления от продаж достигают максимум в апреле 2018 г. Происходит это за счет выхода на полную проектную мощность.

Выбытие денежных средств в 2017 г. связано с затратами на приобретение активов, оборудования и материалов. Инвестиционные вложения длятся 6 месяцев, все эти месяцы кэш-фло от инвестиционной деятельности отрицательный.

Финансовая деятельность предприятия характеризуется только оттоками средств. Таким образом, кэш-фло от финансовой деятельности начиная с сентября 2018 г. отрицательный в течение 60 месяцев, поскольку в этот период происходит отток средств (уплата процентов по кредиту и выплаты основного долга).

В течение всего периода реализации данного проекта на предприятии, ИП Макаров М.М. наблюдается положительный баланс наличности, что говорит о возможности предприятия использовать денежные средства для развития своей деятельности.

Абсолютные показатели предприятия:

Годовой объем оказания услуг – 12 000 нормочасов;

Общая величина основных средств: помещения, оборудование, инвентарь – 2 530 952 руб.;

Площади: складские, офисов – 110 кв. м;

Количество персонала по категориям работающих – 32 человека;

Общая сумма зарплаты по категориям работающих – 706 000 руб. в месяц;

Сумма оборотных средств – 23 66 695,9 руб. в мес.;

Количество рабочих смен – 2;

Себестоимость оказания услуги – 150 руб./нормочас;

Цена – 300 руб. / нормочас.

Относительные показатели предприятия:

Выпуск товаров, приходящийся на 1-го производственного рабочего – 545 нормочасов в год

Выпуск товаров, приходящийся на 1 кв. метр производственной площади – 109 единиц в год

Сумма оказанных услуг, приходящаяся на 1 руб. основных средств – 0,22

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предоставление услуг в сфере телекоммуникаций – это динамично развивающееся направление. От того, насколько полно и глубоко (комплексно и системно) руководством компании учтены факторы внешней среды и внутреннего потенциала организации в соответствии с принятой миссией поведения в рыночном пространстве, зависит эффективность деятельности в частности в сфере услуг Интернет-провайдеров в связи с интенсивными темпами развития отрасли. Этим обусловлена особая актуальность стратегического подхода в управлении организацией в сфере телекоммуникаций для обеспечения эффективного функционирования и развития предприятия в долгосрочной перспективе в условиях роста конкурентной сети, динамики научно-технического потенциала, социально-демографических, политических, культурных факторов.

Более совершенные услуги и технологии со стороны потребителей услуг создают объективную необходимость создаваемую компанию активно включаться в борьбу за потенциальных клиентов и ресурсы. Для обеспечения ее успешного функционирования и развития в долгосрочной перспективе необходим более глубокий и комплексный учет руководством предприятия факторов внешней и внутренней среды, в частности динамики спроса потребителей, потенциала конкурентов, и концентрация усилий на развитии рекламной деятельности, формировании корпоративной культуры и преодолении угроз внешней среды за счет оптимального и более эффективного использования внутренних ресурсов организации (высококвалифицированного персонала (интеллектуальный и творческий потенциал), материально-технической базы, финансовых средств).

Объектом выпускной квалификационной работы являлся проект организации и разработки системы управления франшизным предприятием по техническому обслуживанию клиентов ОАО «МТС».

В рамках проекта проводилась проработка таких основных элементов системы менеджмента организации как:

маркетинг,
стратегическое и инновационное планирование,
техническая организация и подготовка процесса предоставления услуг,
сбытовая политика,
финансовый менеджмент.

Актуальность работы обусловлена ее практической направленностью, поскольку отдельные ее фрагменты могут быть использованы ОАО «МТС», что позволит повысить эффективность управления им, улучшить его целевые показатели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ
2. Гражданский кодекс РФ
3. Налоговый кодекс РФ
4. Кодекс об административных правонарушениях
5. ФЗ от 27.07.2006 №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»
6. ФЗ от 07.07.2003 №126-ФЗ «О связи» действующая редакция, 2016
7. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2015.
8. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2012.
9. Годовой отчет ОАО «РосТелеком» 2014
10. Годовой отчет ОАО «РосТелеком» 2015
11. Концепция маркетинговой стратегии ОАО «РОСТЕЛЕКОМ» НА 2015-2020 гг.
12. Положение об информационной политике открытого акционерного общества «РосТелеком»
13. Дорофеев В. Д. Менеджмент: учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. - М.: ИНФРА-М, 2007.
14. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. теория и практика. Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2014.
15. Катернюк А.В, 3D менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами. Ростов на Дону.:Феникс, 2011, 382 с.
16. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент: Учебник. 12-е изд.- СПб.: Питер, 2008
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Изд. 3-е, перераб и доп.- М.: Дело, 2012.
18. Отчет об активностях конкурентов ОАО «Ростелеком» 2015
19. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер 2006.

20. Свириденко Ю.П., Хмелев В.В. Сервисная деятельность в обслуживании населения. М.: 2012
21. <http://www.infousa.ru/information/ib10045.htm#short>
22. <http://www.telecomru.ru/article/?id=5653>
23. http://www.infoforum.ru/presentation_10/sector6/pmfio1.ppt
24. <http://www.smi.ru/07/01/17/index.html?type>
25. http://www.cisco.com/web/RU/downloads/Cisco_Call_Session.pdf
26. <http://itsz.ru/news/n71417/>
27. <http://www.tssonline.ru/articles2/focus/priorit-rynka-shpd>
28. <http://www.iks-consulting.ru/news/3175672.html>
29. <http://www.asuxxivek.ru/clientbaseopt.html> - Зельцерман К.Б. Оптимизация клиентской базы.
30. http://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/inv_risk.shtml - Дубинин Е. Анализ рисков инвестиционного проекта.
31. <http://www.cnews.ru/reviews/free/telecom2010/articles/articles11.shtml>
32. <http://www.comnews.ru/index.cfm?id=28099>
33. http://www.eabr.org/media/img/rus/publications/articles/Kovalev_rus.pdf - Ковалев П.П. - Методология сценарного анализа.
34. http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/demo/demo43.htm - Внутривоссийская миграция по территориям прибытия и выбытия.
35. http://www.iksnavigator.ru/topics/thematic/fix_communication/3145850.html - Павлова Л. - Превратности конкуренции (рубрики: Фиксированная связь).
36. http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_26/article_2644/ - Каплан Р., Нортон Д. Как управлять клиентами.
37. <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=1357270> – Балашова А. «Большая тройка» с плюсом - МТС, «Вымпелком» и «МегаФон» выйдут на рынок дальней связи. – Газета «КоммерсантЪ», №169, 20.04.2016.
38. <https://tmt.knect365.com/content-delivery-world/>

39. <http://www.loyalty.info/news/1008.html> - Россия: шире горизонт.
40. <http://www.loyalty.info/news/959.html> - Россия: лояльность по рецепту МТТ.
41. <http://www.loyaltymarketing.ru/news/2016/> - Бонусная программа «Стратегия успеха» (МТС)
42. <http://www.inesnet.ru/>
http://www.merm.ru/publications/marketing/2015/12/11/articles_84.html - Вернер У., Хаммерштейн М., Лэнгфорт Р. Возврат вложенных маркетинговых инвестиций. ROMI - подводные камни методики.
43. <http://www.nag.ru/articles/article/19551/mezhdugorodnye-strasti.html> - Романов А. Междугородные страсти.
44. <http://www.priv.rt.ru/> - Материалы сайта компании ОАО «МТС».
45. <http://www.responsa70.ru/solutions/consumer-protection/> - Защита прав потребителей. Определения.
46. <http://www.sibirtelecom.ru/?7831> - Альтернативные операторы пришли за корпоративными клиентами.
47. <http://www.telecompass.ru/anons/> - События и комментарии.
48. <http://www.telecom-expert.ru/print.php?r=4&id=92> - Синхронизированный анализ информационного поля ИКТ и мнений отраслевых экспертов
49. <http://www.ttk.ru/www/nsf/site.nsf> - Материалы сайта компании ТТК.
50. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/2016/05/11/233804>
51. <http://www.infousa.ru/information/ib10045.htm#short>
52. <http://www.telecomru.ru/article/?id=5653>
53. http://www.infoforum.ru/presentation_10/sector6/pm fio1.ppt
54. <http://www.smi.ru/07/10/16/index.html?type>