Е.А. Нигай, С.Д. Радченко

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

Монография

RU SCIence RUS-SCIENCE.RU
Москва
2026

УДК 005:658.5:654
ББК 65.290-2+65.38
Н60

Рецензенты:

Е.Б. Солохина, доцент Высшей экономической школы Института экономики и управления ФГБОУ ВО Тихоокеанский государственный университет, канд. экон. наук, доц.,

А.В. Криворучка, финансовый директор филиала «Дальний Восток» АО «РТКомм.ру»

Авторы:

Е.А. Нигай, доцент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО Владивостокский государственный университет, канд. экон. наук, доц.,

С.Д. Радченко, магистр по направлению Менеджмент, ФГБОУ ВО Владивостокский государственный университет

Нигай, Евгения Антоновна.

Н60 Управление конкурентоспособностью телекоммуникационных компаний на основе проектного подхода : монография / Е.А. Нигай, С.Д. Радченко. — Москва : РУСАЙНС, 2026. — 86 с.

ISBN 978-5-466-13073-7

В условиях цифровой трансформации экономики и ускоренного развития телекоммуникационной отрасли возникает необходимость развития и дополнения традиционных подходов к оценке и управлению конкурентоспособностью организаций. Целью исследования является разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности телекоммуникационных компаний на основе проектного подхода и интегральной модели оценки.

В работе проанализированы существующие подходы к определению конкурентоспособности и методы ее оценки, предложена расширенная классификация методов, разработана интегральная модель оценки конкурентоспособности.

Ключевые слова: *конкурентоспособность, телекоммуникационная отрасль, цифровая трансформация, проектный подход.*

УДК 005:658.5:654
ББК 65.290-2+65.38

© Нигай Е.А.,
Радченко С.Д., 2026
© ООО «РУСАЙНС», 2026

ISBN 978-5-466-13073-7

Содержание

Введение **4**

1 Теоретические аспекты реализации проектной деятельности по повышению конкурентоспособности организации **7**

1.1 Значение и содержание реализации проектной деятельности по повышению конкурентоспособности телекоммуникационных компаний 7

1.2 Методы оценки и направления повышения конкурентоспособности организации 11

1.3 Интегральная модель оценки конкурентоспособности организаций телекоммуникационной сферы 23

1.4 Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности по повышению конкурентоспособности 25

2 Анализ деятельности организации телекоммуникационной сферы и разработка проекта повышения конкурентоспособности на основе интегральной модели **29**

2.1 Характеристика организации 29

2.2 Анализ экономических показателей деятельности 34

2.3 Стратегический анализ внешней среды организации 43

2.5 Оценка эффективности проекта 71

Заключение **76**

Список использованных источников **80**

Введение

Цифровая трансформация экономики и стремительное развитие телекоммуникационной отрасли существенно меняют условия конкурентной борьбы. В этих обстоятельствах становится очевидной ограниченность традиционного инструментария оценки конкурентоспособности организаций. Важно уделять внимание не только оценке достигнутых показателей, но также учитывать процессы и факторы их формирования. Такой подход особенно актуален для высокотехнологичных секторов экономики, где конкурентные преимущества возникают и утрачиваются значительно быстрее. В этой связи актуализируется задача уточнения теоретико-методологических подходов и разработки более гибких инструментов анализа, способных учитывать отраслевую специфику и динамику внешней среды.

На сегодняшний день рынок телекоммуникационных услуг развивается стремительно, совершенствуя услуги в погоне за новыми технологическими трендами. В связи с этим конкурентоспособность организации играет ключевую роль в её устойчивом развитии и успешном позиционировании на рынке. Формирование новых конкурентных преимуществ становится сложным вызовом для организаций телекоммуникационной сферы. Актуальность исследования обусловлена потребностью телекоммуникационных компаний в разработке стратегических мер, направленных на укрепление позиций на рынке, повышение эффективности управления и внедрение инновационных решений. АО «РТКомм.РУ», как ведущий магистральный оператор связи в России, сталкивается с необходимостью постоянного улучшения своих услуг, оптимизации внутренних процессов и адаптации к меняющимся потребностям клиентов и технологическим трендам.

Целью исследования является разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности организаций телекоммуникационной сферы на основе проектного подхода и интегральной модели оценки. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

– Изучение теоретических подходов к определению сущности конкурентоспособности организации и факторов ее формирования в современных условиях.

– Анализ методов оценки конкурентоспособности организаций с выявлением их преимуществ и ограничений с учетом специфики телекоммуникационной сферы.

– Разработать расширенную классификацию методов оценки конкурентоспособности с учетом цифровых и интеграционных подходов.

– Сформировать модель интегральной оценки конкурентоспособности организаций телекоммуникационной сферы.

– Провести апробацию предложенной модели на примере деятельности телекоммуникационной компании.

– Разработать проект мероприятий по повышению конкурентоспособности организации телекоммуникационной сферы на основе проектного подхода.

Объектом исследования является деятельность организаций телекоммуникационной сферы, осуществляемая в условиях конкурентной среды.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, управленческие механизмы, методы оценки и инструменты повышения конкурентоспособности организаций телекоммуникационной сферы.

Вопросы повышения конкурентоспособности организаций в телекоммуникационной сфере широко освещена в тематических статьях, журналах, посвящённых технологиям. Специфика деятельности телекоммуникационных компаний требует особого подхода, учитывающего особенности отрасли, технологические возможности, динамику экономических показателей, региональные характеристики. В работе использованы актуальные исследования, нормативные документы и данные о деятельности телекоммуникационных организаций.

Разработанный проект и апробация предложенной авторами модели реализованы на примере деятельности АО «РТКомм.РУ», направлены на решение конкретных вопросов управления конкурентоспособностью компании, таких как оптимизация затрат, улучшение клиентского сервиса и расширение внедрения цифровых технологий. Реализация предложенных мер позволит повысить эффективность бизнес-процессов, усилить лояльность клиентов, укрепить конкурентные позиции на рынке, решить организации, выявленные в ходе анализа.

В результате проведённого исследования были выявлены ключевые факторы, влияющие на конкурентоспособность телекоммуникационных компаний, разработан комплекс стратегических мероприятий, включающий цифровизацию процессов и улучшение сервиса, обоснована экономическая эффективность реализации проектов повышения конкурентоспособности с расчётом основных финансовых показателей. Исследование имеет прикладной характер и может быть использована

в деятельности телекоммуникационных компаний для принятия управленческих решений, направленных на устойчивое развитие бизнеса.

Научная новизна исследования раскрывается следующими взаимосвязанными положениями.

Во-первых, предложена расширенная классификация методов оценки конкурентоспособности, включающая не только традиционные аналитические инструменты, но и подходы, основанные на оценке цифровизации, внедрения цифровых технологий и интеграции разнородный данных.

Во-вторых, разработана интегральная модель оценки конкурентоспособности организаций телекоммуникационной сферы, ориентированная на многокомпонентный анализ. В структуре модели обоснована необходимость оценки параметров цифровой зрелости, инновационной активности и степени экосистемной интеграции, что отражает современные тенденции трансформации отрасли.

В-третьих, сформирован комплекс практических мероприятий по повышению конкурентоспособности с учётом специфики телекоммуникационной сферы. В исследовании предложен механизм поэтапной апробации и внедрения модели в деятельность организации, что повышает её прикладное значение.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования предложенного подхода в деятельности телекоммуникационных компаний. При этом не исключается адаптация разработанной модели также и для организаций смежных отраслей, характеризующихся высокой степенью цифровизации и зависимостью от технологических инноваций.

1 Теоретические аспекты реализации проектной деятельности по повышению конкурентоспособности организации

1.1 Значение и содержание реализации проектной деятельности по повышению конкурентоспособности телекоммуникационных компаний

Проектный подход к управлению позволяет предприятиям системно решать задачи повышения конкурентоспособности [1].

Согласно теории стратегического менеджмента, конкурентоспособность организации представляет собой комплексную характеристику, отражающую способность компании устойчиво занимать и укреплять свои позиции на целевом рынке, превосходя конкурентов по ключевым параметрам: качеству продукции, уровню сервиса, инновационности предложения и эффективности бизнес-процессов [2]. Сущность конкурентоспособности включает в себя несколько ключевых аспектов. На рисунке 1.1 представлены научные подходы к определению сущности понятия «конкурентоспособность предприятия».

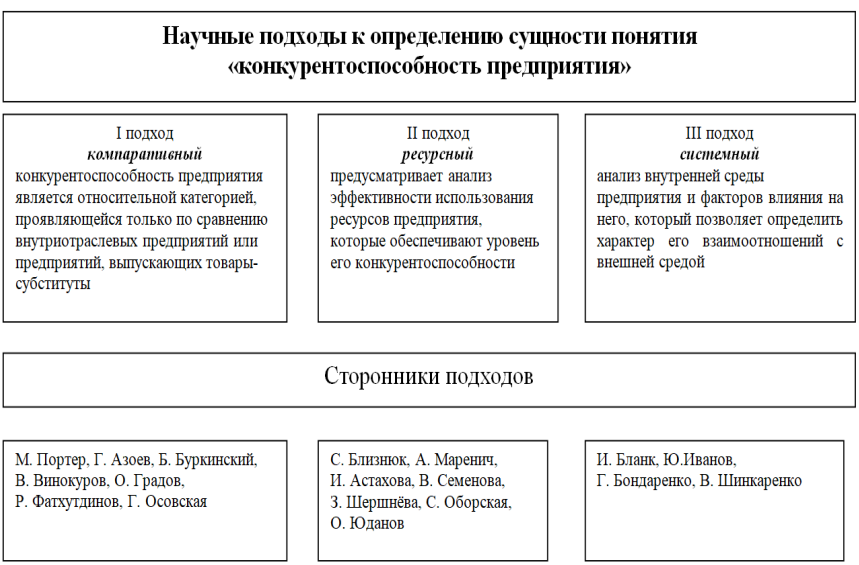


Рис. 1.1. Научные подходы к определению конкурентоспособности

Каждый из этих подходов к определению конкурентоспособности имеет свои преимущества и может быть использован в зависимости от целей анализа.

Компаративный подход помогает сформировать сравнительную оценку позиций компании относительно конкурентов. Ресурсный подход позволяет выявить внутренние возможности, а системный подход – понять комплексное влияние разнонаправленных факторов на конкурентоспособность организации. Системный подход является более широким и рассматривает конкурентоспособность, как результат взаимодействия элементов внутри компании и за ее пределами. Он включает анализ внешней среды: исследование рыночных условий, законодательных факторов, экономических тенденций и конкурентной среды, а также оценивает взаимосвязь внутренних процессов: функционал и его реализация (маркетинг, производство, финансы), разработка долгосрочных стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности. Этот подход позволяет учитывать комплексность и динамичность бизнес-среды, а также необходимость адаптации к изменениям [3].

Сущность проектной деятельности в контексте повышения конкурентоспособности заключается в целенаправленном, ограниченном во времени процессе создания уникального продукта, услуги или результата, направленного на достижение конкретных конкурентных преимуществ. В отличие от операционной деятельности, которая носит циклический и повторяющийся характер, проекты обладают четко определенными временными рамками, конкретными целями и уникальными характеристиками. С точки зрения системного подхода к управлению, проектная деятельность представляет собой сложную динамическую систему взаимосвязанных процессов, направленных на преобразование ресурсов в запланированные результаты.

Теоретические основы проектного управления, разработанные в трудах таких учёных, как Г. Керцнер, П. Моррис и Дж. Пинто, подчеркивают, что эффективная проектная деятельность должна базироваться на трёх фундаментальных принципах: ориентации на стратегические цели организации, системности управления и адаптивности к изменениям внешней среды. Применительно к задачам повышения конкурентоспособности эти принципы приобретают особую значимость, так как требуют учета как внутренних возможностей организации, так и внешних угроз конкурентной среды.

Реализация проектной деятельности по повышению конкурентоспособности осуществляется через последовательность взаимосвязанных этапов, образующих жизненный цикл проекта [4].

Первоначальный этап инициации предполагает проведение комплексного анализа внутренней и внешней среды организации, включая SWOT-анализ, PESTEL-анализ и конкурентный бенчмаркинг. На этом этапе формулируются стратегические цели проекта, которые должны быть согласованы с общей миссией и видением компании, а также разрабатывается устав проекта, фиксирующий ключевые параметры: сроки, бюджет, ожидаемые результаты и круг заинтересованных сторон.

Этап планирования проектной деятельности представляет собой сложный процесс, включающий несколько взаимосвязанных аспектов. Согласно методологии PMBOK (Project Management Body of Knowledge – процессная модель управления проектом), на этом этапе осуществляется декомпозиция работ, оценка необходимых ресурсов, разработка календарного графика и бюджета проекта. Особое значение приобретает анализ рисков, который должен учитывать как внутренние факторы (ресурсные ограничения, компетенции персонала), так и внешние (изменения рыночной конъюнктуры, действия конкурентов).

Контроль хода реализации проекта предполагает регулярную оценку соответствия фактических показателей плановым значениям по таким параметрам, как сроки выполнения работ, освоение бюджета, качество промежуточных результатов. Система контроля проектной деятельности должна включать механизмы оперативного реагирования на возникающие отклонения и управления изменениями, что соответствует принципам кибернетического подхода к управлению.

Особое значение приобретает управление знаниями в проектной деятельности, позволяющее накапливать и систематизировать опыт для использования в будущих проектах.

Завершающий этап реализации проекта включает не только формальную сдачу результатов, но и комплексную оценку эффективности реализации проекта с точки зрения достижения конкурентных преимуществ. Согласно концепции сбалансированной системы показателей, оценка должна охватывать как финансовые результаты (рост продаж, увеличение прибыльности), так и нефинансовые параметры (удовлетворённость клиентов, улучшение рыночных позиций). Документирование результатов проекта создаёт базу для совершенствования системы управления в организации.

Проектная деятельность по повышению конкурентоспособности организации представляет собой сложный, многогранный процесс, требующий системного подхода и интеграции различных управленческих концепций. Эффективное управление такими проектами предполагает не только владение инструментарием проектного менеджмента,

но и глубокое понимание механизмов формирования конкурентных преимуществ, а также способность адаптироваться к быстро меняющимся условиям внешней среды [5]. Последовательная реализация всех этапов проектной деятельности, от инициации до завершения, при условии грамотного применения современных методов и инструментов управления, позволяет организациям достигать устойчивых конкурентных преимуществ и укреплять свои позиции на рынке.

Проектное управление конкурентоспособностью организаций телекоммуникационной сферы необходимо рассматривать как особую управленческую логику, когда повышение конкурентных позиций организации достигается посредством формирования системы взаимосвязанных проектов, объединённых общей стратегической целью.

Существенным аспектом, который необходимо учитывать, является высокая динамичность телекоммуникационной отрасли. Технологические стандарты, модели потребления услуг и конкурентная среда здесь изменяются быстрее, чем в традиционных отраслях. В этом контексте проектное управление выступает как инструмент повышения адаптивности, позволяя одновременно реализовывать несколько инициатив с различной логикой – от технологических проектов (формирование цифровых платформ и экосистем) до клиентских (развитие омниканальных сервисов), а также аналитических (внедрение решений, основанных на анализе больших данных).

Кроме того, проектный подход усиливает управляемость изменений. Любая трансформация в телекоммуникационной компании затрагивает множество подразделений и требует координации ресурсов. Проектная структура позволяет чётко фиксировать цели, сроки, показатели эффективности и зоны ответственности, снижая риск «рассеивания» усилий. Такой подход позволяет компании одновременно тестировать различные направления развития, перераспределяя ресурсы в пользу наиболее эффективных решений.

Отдельного внимания заслуживает влияние проектного управления на механизм оценки и управления конкурентоспособностью организации. В условиях его внедрения конкурентоспособность перестаёт быть статичной характеристикой и начинает рассматриваться как результат формирования и реализации сбалансированного портфеля стратегически связанных проектов.

Таким образом, проектное управление конкурентоспособностью в телекоммуникационной сфере выступает не как организационный инструмент, а как механизм интеграции стратегии, технологий и операционной деятельности, обеспечивая адаптацию компании к дина-

мичной цифровой среде, а также способствуя формированию устойчивых конкурентных преимуществ.

1.2 Методы оценки и направления повышения конкурентоспособности организации

Анализ конкурентоспособности предприятия представляет собой комплексную процедуру, направленную на исследование текущей деятельности компании и определение уровня её конкурентных преимуществ на рынке. Данный процесс характеризуется значительной сложностью и многогранностью, поскольку предполагает использование развернутой системы показателей, различных методик интерпретации данных и разнообразных аналитических инструментов. В современной экономической науке сформировались два фундаментальных подхода к оценке конкурентоспособности хозяйствующих субъектов – структурный и функциональный, каждый из которых обладает собственной спецификой и областью применения [6].

Структурный подход к оценке конкурентных позиций предприятия базируется на анализе его рыночного положения с учетом степени монополизации отрасли. Данная методология учитывает комплекс значимых факторов, включая потенциал технологических инноваций, эффект масштаба производства, уровень концентрации капитала и производственных мощностей, существующие барьеры для входа новых участников на отраслевой рынок, а также степень дифференциации выпускаемой продукции. Такой анализ позволяет получить представление о стратегическом положении компании в конкурентной среде и выявить системные факторы, влияющие на ее рыночную устойчивость.

Функциональный подход, в свою очередь, ориентирован на непосредственную оценку конкурентоспособности компании через анализ ключевых показателей ее деятельности. В фокусе данного метода находятся такие аспекты, как конкурентоспособность продукции, эффективность производственных процессов, результативность сбытовой политики и финансовое состояние предприятия. Основное достоинство функционального подхода заключается в использовании комплексных групп показателей, позволяющих всесторонне оценить различные направления деятельности компании – от экономических до операционных. В частности, анализу подвергаются показатели ликвидности и платежеспособности, рентабельности продаж, производительности труда, что дает возможность не только оценить текущее состояние предприятия, но и определить его рыночную позицию. Однако

следует отметить, что данный метод имеет определенные ограничения, поскольку не учитывает такие важные аспекты конкурентоспособности, как корпоративный имидж и стратегический потенциал развития компании. Современная практика управления предлагает широкий спектр методов оценки конкурентоспособности предприятий, которые могут быть классифицированы по различным критериям. В научной литературе принято выделять следующие основания для систематизации методов оценки. По методике проведения анализа: аналитические, графические и матричные методы. По объекту исследования: методы, ориентированные на оценку продукции, персонала или ключевых компетенций компании. По используемой информационной базе: методы, основанные на критериальных или экспертных оценках. По типу применяемых показателей: дифференцированные (анализ отдельных параметров) и комплексные (интегральная оценка) методы. По временному периоду анализа: методы, ориентированные на оценку фактических результатов или прогнозирование будущей конкурентоспособности. По возможностям разработки управленческих решений: методы, направленные на решение текущих операционных задач или формирование долгосрочной конкурентной стратегии. Группы методов оценки по методике проведения представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Система методов оценки конкурентоспособности предприятия

Название группы	Название метода
Графические Данный метод позволяет более четко анализировать окончательные результаты оценки в виде графических объектов, таких как изображения, диаграммы для правильных расчетов и выводов.	– диаграммы; – графики сравнений; – аналитические графики; – картограммы; – модели развития, основанные на теории жизненного цикла.
Матричные Позволяет определить количественное значение комплексного рейтингового индекса для развития предприятия или определить его позицию по некоторым индексным графикам. Позволяет проанализировать отдельные области компании, бизнес-среду и положение на рынке, определить основные направления дальнейшего развития.	– матрица «Бостонской консалтинговой группы» (БКГ); – STEP-анализ. – матрица Томпсона Стрикланда; – SWOT-анализ; – матрица И. Ансоффа; – SPACE-анализ
Индексные Исходя из переменных системных характеристик показателей развития в пространстве	– метод, основанный на определении конкурентоспособности продукции;

Название группы	Название метода
и времени, компания представляет собой взаимосвязанный элемент, воплощающий принцип целого через свои компоненты.	– метод, основанный на теории эффективной конкуренции; – метод, основанный на теории равновесия фирмы и отрасли; – метод бенчмаркинга
Аналитические Данный метод включает в себя исходные данные и расчетно-аналитические операции. Тем не менее, он может обеспечивать сложные вычисления и простые арифметические операции, в зависимости от уровня конкретных методов анализа.	– метод разниц; – методы экспертной оценки; – метод баллов

Для более полного понимания сути методов, стоит рассмотреть их подробнее по группам.

Матричные методы, основанные на концепции жизненного цикла продукта и технологий. Наиболее известные разработки в этой области принадлежат Boston Consulting Group (БКГ), предложившей методику анализа стратегических бизнес-единиц, включающую товары, коммерческие направления, отдельные предпринимательские инициативы и сферы деятельности.

Матрица БКГ представляет собой аналитический инструмент, предназначенный для оценки конкурентоспособности компании посредством анализа рыночной динамики и конкурентных позиций отдельных бизнес-единиц.

Шаблон матрицы БКГ представлен на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Методика основывается на двух ключевых параметрах оценки – относительная доля рынка – показатель, рассчитываемый как отношение доли компании на целевом рынке к доле крупнейшего конкурента. Данный параметр отражает конкурентные преимущества предприятия в сравнении с рыночными лидерами.

Темпы роста рынка – индикатор, характеризующий перспективность и привлекательность рыночного сегмента. Рассчитывается как годовой прирост объема продаж в конкретном сегменте. Матрица БКГ представляет собой инструмент, предназначенный для оценки конкурентоспособности компании посредством анализа рыночной динамики и конкурентных позиций отдельных бизнес-единиц.

Матрица БКГ классифицирует все продукты компании на четыре квадранта.

«Звезды» – продукты с высокой относительной долей рынка на быстрорастущих рынках. Характеризуются значительным потенциалом конкурентоспособности, но требуют существенных инвестиций для поддержания лидерских позиций.

«Дойные коровы» – продукты с высокой долей рынка на зрелых или стагнирующих рынках. Обладают устойчивой конкурентоспособностью и генерируют стабильные денежные потоки при минимальных инвестициях.

«Трудные дети» («дикие кошки») – продукты с низкой долей рынка на быстрорастущих сегментах. Их конкурентоспособность нестабильна и требует стратегического выбора между инвестированием в развитие или выводом с рынка.

«Собаки» - продукты с незначительной долей рынка на стагнирующих или сокращающихся рынках. Обладают низкой конкурентоспособностью и, как правило, подлежат постепенному выводу из продуктового портфеля [7].

Также одним из наиболее известных матричных методов является количественный SWOT-анализ. Количественный SWOT-анализ, как метод оценки конкурентоспособности организации, представляет собой усовершенствованную методику стратегического анализа, сочетающую качественную идентификацию ключевых факторов конкурентоспособности с их количественной оценкой.

Методологическая основа количественного SWOT-анализа базируется на последовательной реализации нескольких этапов.

Идентификация факторов – на данном этапе осуществляется комплексное выявление внутренних (сильные и слабые стороны) и внешних (возможности и угрозы) факторов конкурентоспособности.

Сильные стороны (Strengths) представляют собой устойчивые конкурентные преимущества организации, такие как уникальные компетенции, патентованные технологии или сильный бренд. Слабые стороны (Weaknesses) включают параметры, по которым компания уступает конкурентам - устаревшая производственная база, низкая рентабельность или недостаточная квалификация персонала. Возможности (Opportunities) охватывают благоприятные тенденции внешней среды - рост спроса, изменение нормативного регулирования или появление новых технологий. Угрозы (Threats) включают потенциально опасные внешние факторы - усиление конкуренции, изменение потребительских предпочтений или экономические кризисы.

Оценка влияния – этап, в ходе которого проводится перекрестный анализ взаимодействия факторов по следующей схеме: влияние возможностей на сильные стороны (O-S), влияние возможностей на слабые стороны (O-W), влияние угроз на сильные стороны (T-S), влияние угроз на слабые стороны (T-W).

На следующем этапе каждой паре взаимодействующих факторов присваивается балльная оценка (обычно по шкале от 0 до 3 или от 0 до 5), где: 0 – отсутствие влияния, 5 – наиболее сильное влияние.

Матричный анализ предполагает построение четырех стратегических полей: поле SO (сильные стороны/возможности) – стратегии максимального использования возможностей через сильные стороны, поле ST (сильные стороны/угрозы) – стратегии нейтрализации угроз за счет сильных сторон, поле WO (слабые стороны/возможности) – стратегии преодоления слабостей через использование возможностей, поле WT (слабые стороны/угрозы) – стратегии минимизации слабостей и защиты от угроз.

Далее следует количественная оценка, в ходе которой осуществляется расчет показателей по каждому стратегическому полю, а также суммирование оценок.

Завершающим этапом является интерпретация результатов, а именно выявление наиболее значимых факторов конкурентоспособности и разработка стратегических инициатив. Приоритетными признаются направления с наибольшими значениями интегральных показателей [8].

Преимущества количественного SWOT-анализа включают: объективизацию экспертных оценок через числовые показатели, возможность сравнительного анализа различных стратегических альтернатив, наглядность представления результатов, учет комплексного взаимодействия внутренних и внешних факторов. Ограничения метода: субъ-

ективность при определении весовых коэффициентов, статичность оценки (не учитывает динамику изменения факторов), сложность учета косвенных взаимосвязей между факторами.

Аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия предполагают к применению аналитических зависимостей для расчёта оценочных показателей. Они построены на использовании единичных показателей.

Метод разниц относится к категории сравнительных аналитических инструментов и основан на принципе сопоставления ключевых показателей деятельности предприятия с аналогичными параметрами конкурентов или отраслевыми нормативами. Сущность метода заключается в расчете абсолютных и относительных отклонений анализируемых характеристик, что позволяет количественно оценить конкурентные преимущества и недостатки компании. В рамках данного метода проводится факторный анализ, включающий: сравнение технико-экономических показателей, оценку отклонений по параметрам качества продукции или услуг, анализ разрывов в рыночных позициях (доля рынка, динамика продаж).

Метод разниц особенно эффективен при проведении конкурентного бенчмаркинга, когда требуется выявить конкретные области отставания или превосходства предприятия. Основное преимущество метода – его наглядность и возможность точного количественного измерения конкурентных разрывов. Однако он не учитывает качественные факторы конкурентоспособности, такие как имидж бренда или корпоративная культура.

Методы экспертной оценки представляют собой качественные подходы к анализу конкурентоспособности, основанные на суждениях специалистов в конкретной области. Данные методы применяются в условиях неполноты статистической информации или необходимости оценки трудноизмеримых параметров.

Ключевые разновидности экспертных методов включают: метод Дельфи – многоэтапный анонимный опрос экспертов с последующей статистической обработкой результатов, метод сценариев – разработка альтернативных вариантов развития конкурентной среды.

Процедура экспертной оценки предполагает наличие компонентов, см. рис. 1.3.

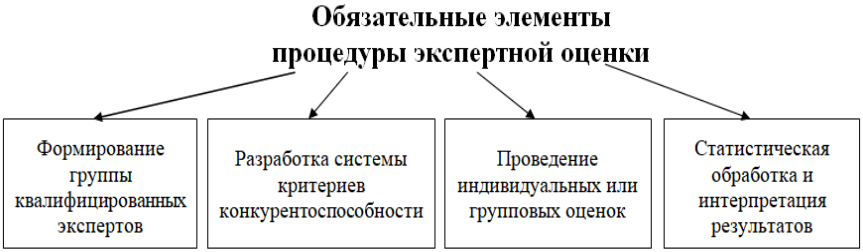


Рис. 1.3. Обязательные элементы процедуры экспертной оценки

Основное достоинство экспертных методов – возможность учёта неформализуемых факторов, таких как репутация компании или инновационный потенциал. К недостаткам относится субъективность оценок и высокая зависимость от компетентности экспертов.

Метод баллов (рейтинговый метод) представляет собой количественно-качественный подход, основанный на присвоении весовых коэффициентов и балльных оценок различным параметрам конкурентоспособности.

Формула расчёта имеет вид:

$$K = \sum_{i=1}^{n} (ki \cdot wi)$$

где K – интегральный показатель конкурентоспособности,

ki – балльная оценка i-го параметра,

wi – вес i-го параметра.

Алгоритм применения метода включает: выделение системы показателей конкурентоспособности, определение весовых коэффициентов для каждого показателя, присвоение балльных оценок по установленной шкале, расчёт интегрального показателя конкурентоспособности.

Метод баллов позволяет учитывать как количественные, так и качественные характеристики, ранжировать предприятия по уровню конкурентоспособности, выявлять приоритетные направления совершенствования.

Графические методы часто используются в комплексе с аналитическими или матричными методами, их преимуществом в большей степени является наглядность. Одним из востребованных графических методов является многоугольник конкурентоспособности (см. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Многоугольник конкурентоспособности

- фирма А; - - фирма Б

Метод построения многоугольника конкурентоспособности позволяет графически представить как преимущества, так и недостатки компании (собственные, и конкурентов) на основе выбранного набора показателей. Количество этих показателей, а также число анализируемых конкурентов может быть значительно увеличено для более детального изучения состояния конкурентоспособности. Например, на изображении видно, что фирма А имеет заметные конкурентные преимущества в области послепродажной подготовки, внешней экономической политики, финансов и цен, в то время как фирма Б выделяется в сфере сбыта и, в меньшей степени, качества. На рисунке также четко обозначены слабые стороны каждой из компаний. Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одной компании по сравнению с другой.

Однако у данного метода есть и свои недостатки: использование экспертного подхода может привести к субъективной оценке, а также возникают трудности с количественным выражением таких качественных характеристик, как послепродажное обслуживание и другие. Этот метод не предоставляет точной количественной оценки характеристик компаний по заданным критериям [9].

Графики сравнения основаны на принципах визуального бенчмаркинга и включают: временные графики – отображают динамику изменения конкурентных позиций предприятия, точечные диаграммы – позволяют выявлять корреляционные зависимости между различными параметрами конкурентоспособности, комбинированные графики – совмещают несколько показателей для комплексной оценки. Особенностью графиков является их ориентация на сравнительный анализ, что позволяет выявлять конкурентные разрывы и тенденции развития.

Визуализация данных в системе координат «время – параметр» обеспечивает возможность прогнозной оценки конкурентоспособности.

Картографические методы визуализации включают: географические карты конкуренции – отображают пространственное распределение рыночных позиций, карты стратегических групп- классифицируют конкурентов по выбранным параметрам, тепловые карты – визуализируют интенсивность конкурентного давления.

Графические модели жизненного цикла включают: S-образные кривые роста – отражают этапы конкурентного развития компании, матрицы жизненного цикла – совмещают анализ стадий развития продукта и технологии, кривые технологического замещения – показывают динамику конкурентного преимущества инноваций.

Диаграммы представляют собой визуализированный инструмент анализа, позволяющий проводить сравнительную оценку конкурентных параметров предприятия. В управленческой практике наибольшее применение находят: столбиковые диаграммы – используются для сопоставления абсолютных значений ключевых показателей конкурентоспособности (доля рынка, объем продаж) между анализируемым предприятием и конкурентами, круговые диаграммы – эффективны для отображения структуры конкурентных преимуществ компании, лепестковые диаграммы (радарные) – применяются для комплексной оценки многофакторных параметров конкурентоспособности. Методологическая ценность диаграмм заключается в их способности трансформировать сложные массивы конкурентных данных в визуальные образы, что значительно повышает эффективность восприятия информации при стратегическом планировании.

Цифровая трансформация экономики и ускоренное развитие телекоммуникационного сектора существенно перестраивают условия конкурентной борьбы. В таких условиях все более отчетливо проявляется ограниченность традиционных подходов к оценке конкурентоспособности организаций. Методы, основанные преимущественно на ана-

лизе ретроспективных финансовых показателей и статических моделей, зачастую фиксируют уже достигнутые результаты, но слабо раскрывают процессы их формирования. Особенно явно этот разрыв проявляется в высокотехнологичном секторе, где конкурентные преимущества возникают и утрачиваются значительно быстрее.

В условиях ускоряющейся цифровизации возрастает необходимость уточнения теоретико-методологических подходов к анализу конкурентоспособности и разработки более гибких инструментов, способных учитывать как отраслевую специфику, так и высокую динамику внешних изменений.

Обобщая существующие исследования и методы оценки конкурентоспособности организации, можно выделить несколько относительной устойчивых направлений.

Первое направление представлено работами, ориентированными на финансово-экономическую оценку деятельности организаций. В их основе лежит использование системы показателей оценки эффективности и их последующее агрегирование на основе интегральных показателей. Такая логика представлена в классических работах по финансовому анализу и стратегической оценке бизнеса [58]. Несмотря на практическую применимость, данный подход поддается критике за избыточную ориентацию на ретроспективные данные и ограниченность прогнозирования.

Второе направление связано с развитием стратегических инструментов анализа внешней среды и конкурентного окружения. Наиболее известные модели, включая концепцию пяти сил М. Портера, SWOT-анализ, модель McKinsey и другие, позволяют структурировать влияние рыночных факторов и оценить отраслевую привлекательность [55]. Тем не менее, подобные модели в большей степени фиксируют структуру рынка, чем объясняют динамику формирования конкурентных преимуществ в условиях изменений технологий.

Третье направление формируется под влиянием цифровой трансформации и связано с применением аналитики больших данных, машинного обучения и других цифровых технологий. В рамках этого подхода конкурентоспособность рассматривается как результат обработки массивов разнородных данных и выявления закономерностей. В отношении этих методов исследователи выделяют ограничения, связанные с зависимостью результатов от качества используемых данных и сложностью интерпретации полученных результатов [59].

Несмотря на значительный вклад рассмотренных подходов в методологию управления конкурентоспособностью организации, в со-

временных научных исследованиях сохраняется заметный разрыв между формализованными количественными методами и более гибкими, но часто субъективными качественными оценками. Количественные оценки обеспечивают сопоставимость и строгость анализа, однако слабо улавливают динамику изменений. Качественные методы учитывают контекст и сложные взаимосвязи, но ограничены в применении. Данное противоречие особенно проявляется в телекоммуникационном секторе, где темпы технологических изменений опережают развитие аналитического инструментария.

Для преодоления указанного разрыва в рамках настоящего исследования предлагается расширенная классификация методов оценки конкурентоспособности. Предлагаемая концепция классификации основана на интеграции системного, процессного и цифрового подходов, рассматривая организацию не только как совокупность ресурсов, но и как динамическую систему, функционирующую в условиях постоянных изменений.

Сформированная классификация включает пять укрупнённых групп методов, которые различаются по логике анализа и используемому инструментарию (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Интегрированная классификация методов оценки конкурентоспособности

Группа методов	Описание	Достоинства	Недостатки
Методы статической оценки	Сосредоточены на фиксации текущего состояния организации (коэффициентный анализ, балльные методы и сравнительные оценки конкурентов)	Относительная простота и объективность	Практически не учитывают временную динамику
Методы динамической оценки	Основаны на оценке динамики показателей (трендовый анализ, прогнозирование и модели жизненного цикла)	Позволяют выявлять устойчивые закономерности изменений и формировать ожидания относительно будущего положения компании	Зависимость от качества и объёма исходных данных

Группа методов	Описание	Достоинства	Недостатки
Методы стратегической оценки	Ориентированы на анализ внешней среды и конкурентного окружения	Учитывают рыночный контекст и структурные характеристики рынка	Опираются на качественные оценки и затрудняют формализацию результатов, высокий риск субъективности
Цифровые и интеллектуальные методы	Основаны на анализе больших данных, применении алгоритмов машинного обучения и специализированных аналитических платформ	Способность выявлять сложные, нелинейные, зависимости, недоступные для традиционных методов	Высокие требования к инфраструктуре, качеству данных и квалификации специалистов
Интеграционные методы	Комбинирование количественных и качественных показателей, с одновременной оценкой влияния внутренних и внешних факторов	Возможность построения комплексных моделей, способных учитывать многомерный характер конкурентоспособности	Сложность и значительные временные затраты

Методы статической оценки сосредоточены на фиксации текущего состояния организации. Применение методов динамической оценки позволяет выявлять устойчивые закономерности и формировать обоснованные ожидания о будущем положении компании на рынке. Методы стратегической оценки охватывают анализ внешней среды и конкурентного окружения, позволяя оценить рыночную обстановку и распределение сил. Цифровые и интеллектуальные методы основаны на использовании больших данных, а также алгоритмов машинного обучения, выявляя сложные, нелинейные зависимости. Интеграционные методы предполагают сочетание количественных и качественных показателей, а также учёт как внутренних, так и внешних факторов.

Сравнительный анализ выделенных групп методов показывает, что ни одна из них самостоятельно не обеспечивает универсального решения. Статические методы дают точность, но не обеспечивают гибкости, динамические методы в значительной степени чувствительны к данным, стратегические методы дают результаты, которые слабо поддаются формализации, цифровые методы характеризуются значительной емкостью и потенциалом, но требуют значительных ресурсов.

В этом контексте интеграционные подходы представляются наиболее перспективными, поскольку позволяют сгладить ограничения

отдельных методов. Так, сочетание аналитики больших данных с традиционными финансовыми показателями дает возможность одновременно учитывать как фактические результаты, так и скрытые тенденции их формирования.

Таким образом, развитие методов оценки конкурентоспособности в условиях цифровой экономики и с учетом специфики локальных отраслевых рынков, требует перехода от изолированных инструментов к комплексным моделям анализа. Предложенная авторами классификация систематизирует существующие подходы, создавая основу для разработки более гибких решений, учитывающих специфику телекоммуникационного сектора и его высокую динамичность.

1.3 Интегральная модель оценки конкурентоспособности организаций телекоммуникационной сферы

В развитие методов оценки конкурентоспособности применительно к деятельности организаций телекоммуникационной сферы предложена интегральная модель, опирающаяся на многофакторный анализ.

Данная модель строится как многокомпонентная система, учитывающая разнонаправленные факторы от рыночной динамики до технологической зрелости. В структуру модели входят пять взаимосвязанных блоков (рис. 1.5).

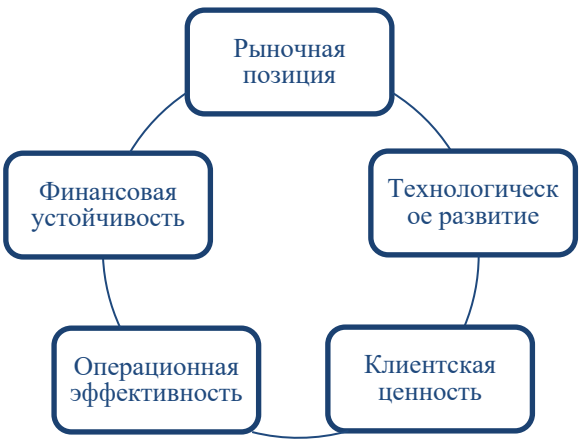


Рис. 1.5. Интегральная модель оценки конкурентоспособности организаций телекоммуникационной сферы

Структурно модель включает пять взаимосвязанных блоков.

Первый блок характеризует рыночную позицию компании. В его состав включены не только традиционные индикаторы (такие как доля рынка), но и более чувствительные к изменениям показатели (например, темпы прироста абонентской базы или степень диверсификации клиентского портфеля). Подобный набор метрик актуален для условий насыщенного рынка, когда динамические показатели структуры клиентской базы обеспечивают более точное представление и конкурентной устойчивости по сравнению со статичной оценкой доли рынка.

Второй блок связан с технологическим развитием организации. Он охватывает параметры, отражающие уровень внедрения инноваций, цифровизацию бизнес-процессов, использование облачных решений и развитие цифровой инфраструктуры. В ряде исследований технологический фактор рассматривается как вспомогательный, но для телекоммуникационной отрасли он носит определяющий характер. Отставание в технологической модернизации способно разрушить даже сильные рыночные позиции.

Третий блок – клиентская ценность, которая объединяет показатели, характеризующие восприятие компании пользователями. На уровне данного блока оцениваются уровень удовлетворенности, показатели оттока и характеристики качества сервисов. При этом важно учитывать, что, в отличие от объективных метрик, данные показатели подвержены влиянию внешних факторов, включая ожидания клиентов и рыночные тенденции, что требует осторожности при интерпретации.

Четвертый блок описывает операционную эффективность. Основное внимание уделяется затратам, производительности труда, а также эффективности использования ресурсов. Результаты анализа по данному блоку обычно хорошо поддаются формализации, но в больше степени характеризуют текущее состояние операционных процессов и в меньшей степени характеризуют долгосрочные, стратегические аспекты.

Пятый блок модели характеризует финансовую устойчивость, включая показатели ликвидности, рентабельности и инвестиционной активности. Применительно к телекоммуникационной сфере, данный блок анализа является дополнительным, более полно раскрывающем эффективность стратегического управления.

Интегральный показатель конкурентоспособности рассчитывается как взвешенная сумма нормированных значений по каждому из блоков:

$$K_{int} = \sum_{i=1}^{n} W_i \times I_i$$

Весовые коэффициенты (W_i) отражают относительную значимость каждого блока, а нормированные значения (I_i) обеспечивают сопоставимость показателей.

Особенностью модели является возможность варьирования весовых коэффициентов. В отличие от жёстко заданных схем, это позволяет адаптировать модель к конкретным условиям. Однако такая гибкость содержит элемент экспертной субъективности, что требует дополнительного обоснования и использования формализованных процедур.

1.4 Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности по повышению конкурентоспособности

Проектная деятельность, направленная на повышение конкурентоспособности организации, осуществляется в рамках действующего законодательства и регулируется комплексом нормативно-правовых актов (НПА). Эти акты определяют правовые, экономические и организационные основы управления проектами, стандартизируют процессы разработки и реализации проектов, а также устанавливают требования к эффективности.

В Российской Федерации правовое регулирование проектной деятельности охватывает несколько уровней: международные стандарты и соглашения (например, PMBOK, ISO 21500), федеральное законодательство (Гражданский кодекс, Налоговый кодекс, законы о госзакупках, инновациях и конкуренции), подзаконные акты и ведомственные стандарты (постановления Правительства РФ, приказы Минэкономразвития, ФАС), корпоративные и отраслевые нормы (локальные акты компаний, методические рекомендации). Далее будут рассмотрены ключевые аспекты нормативно-правового регулирования проектной деятельности в контексте повышения конкурентоспособности.

Международные стандарты служат основой для формирования методологии проектной деятельности. Наиболее значимые из них: ISO 21500:2021 «Руководство по проектному менеджменту» - определяет ключевые процессы и принципы управления проектами, PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – разработан PMI (Институт управления проектами), содержит лучшие практики управления проектами, PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) – британский

стандарт, применяемый в госсекторе и корпоративном управлении. Эти стандарты не имеют прямого юридического действия в РФ, но учитываются в корпоративных практиках и могут быть инкорпорированы в локальные НПА организаций.

Что касается Федерального законодательства, оно регулирует проектные инициативы следующими НПА.

Гражданский кодекс РФ (части 1-4) определяет правовые основы договорных отношений в проектной деятельности: статья 432 ГК РФ – порядок заключения договоров на выполнение проектных работ, статьи 758–762 ГК РФ – регулируют выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (НИОКР), которые часто являются частью проектов по повышению конкурентоспособности.

Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности» устанавливает правила конкуренции, что важно при реализации проектов, направленных на усиление рыночных позиций компании.

Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» запрещает недобросовестную конкуренцию и монополистическую деятельность, что влияет на стратегию проектов по повышению конкурентоспособности.

Федеральный закон от 29.07.2018 № 216-ФЗ «О промышленной политике в РФ» стимулирует инновационные проекты, предоставляя льготы и господдержку предприятиям, внедряющим новые технологии.

Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства» содержит меры поддержки проектов малого и среднего бизнеса, направленных на повышение конкурентоспособности.

Подзаконные акты и ведомственные стандарты также играют большую роль в регулировании проектов. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 316 «Об утверждении государственной программы “Экономическое развитие и инновационная экономика”» определяет механизмы финансирования проектов, направленных на технологическое развитие и повышение конкурентоспособности.

Приказ Минэкономразвития РФ от 01.03.2016 № 90 «Об утверждении методических рекомендаций по управлению проектами» содержит стандарты управления проектами в госсекторе и коммерческих организациях.

Приказ ФАС России от 04.04.2018 № 454/18 «Методические рекомендации по анализу конкуренции на товарных рынках» помогает

оценивать рыночные риски при реализации проектов, связанных с выходом на новые рынки.

Крупные компании разрабатывают собственные регламенты проектной деятельности, например: Стандарт Роснефть-2025 – включает требования к управлению инновационными проектами, корпоративные стандарты Сбербанка по Agile и Scrum – применяются в цифровых проектах. Эти документы дополняют законодательство и адаптируют его под специфику конкретной организации.

Финансирование проектов по повышению конкурентоспособности регулируется: Налоговым кодексом РФ (льготы по ст. 262 – расходы на НИОКР), Федеральным законом от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности», программами государственно-частного партнерства (ГЧП) [10].

Нормативно-правовая база проектной деятельности в Российской Федерации представляет собой сложную многоуровневую систему регулирования, интегрирующую международные стандарты управления проектами (такие как PMBOK, ISO 21500), положения федерального законодательства (Гражданский кодекс РФ, Федеральные законы № 44-ФЗ и № 223-ФЗ о контрактной системе), ведомственные нормативные акты (постановления Правительства, приказы Минэкономразвития) и корпоративные стандарты проектного управления. Такая комплексная система правового регулирования обеспечивает методологическую основу для реализации проектов различной отраслевой направленности и масштаба.

Эффективное управление проектами, направленными на повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, требует не только строгого соблюдения установленных законодательных норм, но и учета отраслевых особенностей правового регулирования. Особое значение приобретает соблюдение антимонопольного законодательства (Федеральный закон № 135-ФЗ «О защите конкуренции»), требований технического регулирования, а также рациональное использование предусмотренных мер государственной поддержки инновационной и инвестиционной деятельности.

Перспективные направления развития правового регулирования проектной деятельности в России связаны с тремя ключевыми тенденциями.

Цифровизация проектного управления – внедрение цифровых платформ и технологий распределенного реестра (blockchain) в процессы управления проектами, развитие нормативной базы для регулирования smart-контрактов и цифровых активов.

Реализация принципов ESG – интеграция экологических, социальных и корпоративных стандартов управления в проектную деятельность, развитие «зеленого» финансирования и устойчивых инвестиционных практик.

Совершенствование механизмов ГЧП – модернизация правовых основ государственно-частного партнерства (Федеральный закон № 224-ФЗ) с целью повышения инвестиционной привлекательности инфраструктурных проектов.

2 Анализ деятельности организации телекоммуникационной сферы и разработка проекта повышения конкурентоспособности на основе интегральной модели

2.1 Характеристика организации

РТКОММ (АО «РТКомм.РУ») — российская телекоммуникационная компания, магистральный оператор связи, аффилированный с национальным оператором «Ростелеком». Полное наименование — акционерное общество «РТКомм.РУ», штаб-квартира в Москве, компания основана в 2000 году [11]. Компания зарекомендовала себя как один из лидеров на рынке телекоммуникационных услуг. РТКомм.РУ оказывает услуги связи государственным и корпоративным заказчикам, а также операторам связи и занимает лидирующие позиции на российском телекоммуникационном рынке**.** До 2007 года РТКОММ специализировалась на предоставлении услуг интернета, каналов связи и сервисах дата-центров. В 2008 году РТКОММ стала центром компетенций по спутниковой связи в группе компаний «Ростелеком», и в 2014 году заняла лидирующие позиции по числу VSAT-подключений. РТКомм.РУ является непубличным акционерным обществом (НАО) [13], где акции принадлежат ограниченному кругу акционеров и не торгуются на фондовом рынке. Такая форма обеспечивает закрытое управление, повышенную конфиденциальность и контроль [14]. В НАО число акционеров обычно ограничено (например, до 50), что облегчает взаимодействие и снижает конфликты интересов. В отличие от публичных компаний, непубличные не обязаны раскрывать финансовую отчетность в полном объеме, сохраняя конфиденциальность [15]. Они также могут самостоятельно устанавливать внутренние правила управления, адаптируя структуру под нужды бизнеса.

Компания РТКомм.РУ занимается предоставлением широкого спектра услуг в области информационных технологий и связи. Основные виды деятельности включают услуги по организации и обеспечению связи, разработку программного обеспечения, а также услуги в сфере интернет-технологий и хостинга [16]. Кроме того, компания активно участвует в проектировании и внедрении IT-решений для бизнеса, включая системы управления данными и облачные сервисы. Основной вид деятельности предприятия (по коду ОКВЭД): 61.30 - деятель-

ность в области спутниковой связи. В таблице 2.1 представлены дополнительные виды деятельности по ОКВЭД.

Таблица 2.1

Дополнительные виды деятельности АО РТКомм.РУ

код ОКВЭД	Вид деятельности
26.30	Производство коммуникационного оборудования
26.51	Производство инструментов и приборов для измерения, тестирования и навигации
43.21	Производство электромонтажных работ
46.51	Торговля оптовая компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением
46.52	Торговля оптовая электронным и телекоммуникационным оборудованием и его запасными частями
46.69	Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием
47.42	Торговля розничная телекоммуникационным оборудованием, включая розничную торговлю мобильными телефонами, в специализированных магазинах
61.10	Деятельность в области связи на базе проводных технологий
61.20	Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий
61.90	Деятельность в области телекоммуникаций прочая
62.01	Разработка компьютерного программного обеспечения
62.02	Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий
62.09	Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая
63.11	Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность
63.11.1	Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов
63.11.9	Деятельность по предоставлению услуг по размещению информации прочая
71.12.1	Деятельность, связанная с инженерно-техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля авторского надзора
77.33.2	и лизинг вычислительных машин и оборудования
77.39.24	Аренда и лизинг профессиональной радио- и телевизионной аппаратуры и аппаратуры связи
82.20	Деятельность центров обработки телефонных вызовов
95.11	Ремонт компьютеров и периферийного компьютерного оборудования
95.12	Ремонт коммуникационного оборудования

АО «РТКомм.РУ» применяет общую систему налогообложения (ОСНО) – стандартный налоговый режим для крупных организаций с выручкой свыше 60 млн руб. в год. Предприятие оплачивает следующие налоги. Налог на прибыль: 20%, из них: 3% – федеральный бюджет, 17% – региональный (возможны льготы). НДС – 20%, уменьшается на сумму входного НДС от поставщиков; налог на имущество – до 2,2%, рассчитывается от кадастровой или остаточной стоимости активов; транспортный налог – по региональным ставкам, зависит от мощности транспортных средств; НДФЛ (для сотрудников) – 13-15% , удерживается с зарплаты работников. Страховые взносы – 30% от ФОТ, включают пенсионные (22%), медицинские (5,1%), социальные (2,9%) взносы.

Анализ основных технико-экономических показателей оценивает эффективность производственной деятельности предприятия на основе технических и экономических данных. Он помогает определить уровень использования ресурсов, производственную мощность и факторы, влияющие на результаты работы [17]. К показателям относятся физические объемы производства, технические и экономические данные – выручка, себестоимость, прибыль, рентабельность, затраты и другие [18]. Такой анализ выявляет проблемы в производстве, резервы для повышения эффективности и способствует принятию управленческих решений для улучшения работы предприятия. Основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности организации «РТКомм.РУ» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности АО «РТКомм.РУ» (в тысячах рублей)

Показатели	2023	2022	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
1. Выручка от реализации продукции (услуг) тыс.руб.	9142074	7273200	1868874	125,70
2. Среднесписочная численность работающих	332	273	59	121,61
3. Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	27536,37	26641,76	894,61	103,36
4. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	415929,6	596559,6	-180630,00	69,72
5. Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс.руб.	1252,8	2185,2	-932,40	57,33

Показатели	2023	2022	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
6. Среднегодовая стоимость ОПФ, руб./руб.	1503523	1201277	302246,00	125,16
7. Фондоотдача, руб./руб.	6,08	6,05	0,03	100,50
8. Фондоемкость, руб./руб.	0,16	0,17	-0,01	94,12
9. Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	6503069	5577251	925818,00	116,60
10. Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,71	0,77	-0,06	92,21
11. Прибыль от продаж, тыс. руб.	2639005	1695949	943056,00	155,61
12. Рентабельность:				
- продукции %	22,49	12,59	9,90	178,63
- производства %	28,07	15,8	12,27	177,66
- продаж %	16	9,7	6,3	164,95

Данные показатели получены из бухгалтерского баланса компании (при помощи Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности), а также путём расчётов по данным компании [19]. Из показателей следует, что выручка в 2023 году составила 9 142 074 тыс. руб., увеличившись на 25,7% к 2022 году и на 10,57% к 2021 году, что указывает на рост продаж и/или цен. Численность работников выросла до 332 человек (+21,6% к 2022 году), но ниже уровня 2021 года (-6%), что говорит о кадровой оптимизации. Повысилась среднегодовая выработка на одного сотрудника, отражая рост производительности. Фонд оплаты труда снизился до 415 929,6 тыс. руб. (-30% к 2022 году) при росте численности и выработки, указывая на оптимизацию расходов или изменение структуры оплаты. Средняя зарплата упала до 1 252,8 тыс. руб., значительно ниже предыдущих лет, требуя дополнительного анализа. Основные фонды выросли на 25,16% с 2021 года, свидетельствуя о модернизации оборудования, при стабильной фондоотдаче (~6,08 руб./руб.). Фондоемкость снизилась на 5,88%, показывая сокращение затрат на производство единицы продукции. Себестоимость увеличилась на 16,6% к прошлому году из-за роста производства и затрат, но удельные затраты снизились с 0,77 до 0,71 руб./руб., отражая повышение экономической эффективности. Прибыль от продаж выросла на 55,6%, почти вдвое выше уровня двухлетней давности, благодаря росту выручки и снижению затрат.

Рентабельность продукции, производства и продаж повысилась (до 22,49%, 28,07% и 16% соответственно), свидетельствуя об улучшении финансовой устойчивости и эффективности. В целом за 2021–2023 годы наблюдается устойчивый рост выручки, прибыли и производительности при оптимизации затрат и повышении рентабельности, несмотря на снижение средней зарплаты в последний год.

Организационная структура – это способ распределения задач, обязанностей и ролей между сотрудниками и подразделениями внутри компании. Она определяет, какие должности есть в организации, кто кому подчиняется, и какие процессы их связывают [20].

Организационная структура АО "РТКомм.РУ" представляет собой многоуровневую и функционально ориентированную модель, что позволяет эффективно управлять различными аспектами деятельности компании [21].

Проанализируем каждый уровень и его составляющие.

Схема организационной структуры АО «РТКомм.РУ» представлена на рисунке 2.1.

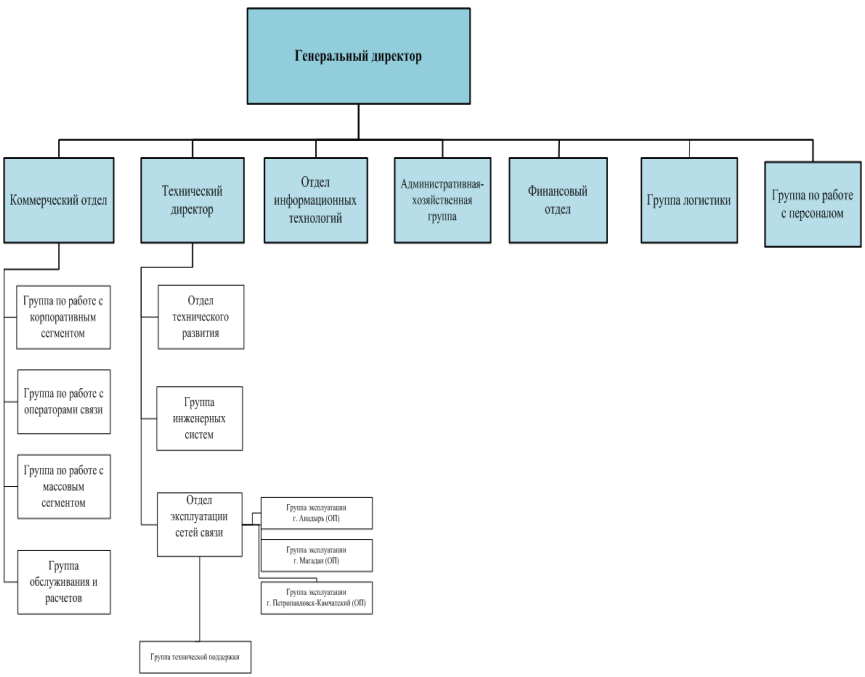


Рис. 2.1. Организационная структура «РТКомм.РУ»

Организационная структура АО "РТКомм.РУ" представляет собой многоуровневую и функционально ориентированную модель, что позволяет эффективно управлять различными аспектами деятельности компании. Проанализируем каждый уровень и его составляющие [22].

Генеральный директор АО "РТКомм.РУ» является ключевой фигурой в управлении, отвечая за стратегическое направление, выполнение бизнес-целей и координацию работы всех подразделений. Он отвечает за управление ресурсами, контроль над результатами работы филиала, взаимодействие с головным офисом и внешними партнерами [23].

Подразделения, подчиняющиеся директору: коммерческий отдел -отвечает за продажи, маркетинг и взаимодействие с клиентами. Он разделён на группы для точного таргетинга разных сегментов и индивидуального подхода: группа по работе с корпоративным сегментом — обслуживает крупных клиентов, разрабатывает индивидуальные предложения и поддерживает долгосрочные отношения; группа по работе с операторами связи — сотрудничает с другими операторами, включая обмен услугами и совместные проекты; группа по работе с массовым сегментом — ориентирована на широкий рынок и привлечение новых клиентов через маркетинговые стратегии; группа обслуживания и расчётов — обеспечивает клиентскую поддержку и управление финансовыми расчетами для поддержания хороших отношений[24].

Технический директор отвечает за техническую часть бизнеса: разработку новых технологий, эксплуатацию сетей и поддержку клиентов. Наличие нескольких групп в эксплуатации позволяет эффективно управлять процессами и быстро решать проблемы. Подчинённые отделы: отдел технического развития — внедряет инновации для поддержания конкурентоспособности.

Группа инженерных систем — проектирует и внедряет инженерные решения для работы сети; отдел эксплуатации сетей связи — включает три группы эксплуатации для бесперебойной работы сети и группу технической поддержки для решения проблем [25].

2.2 Анализ экономических показателей деятельности

Анализ финансового состояния принято начинать с общей оценки структуры средств предприятия и источников их формирования. Источником информации служит бухгалтерский баланс (Приложение А, Приложение Б), который состоит из двух частей: актива, где показывается имущество по видам и группам, и пассива, где показывается собственный капитал и обязательства организации.

Анализ состава и структуры имущества предприятия необходим для оценки финансового состояния и эффективности использования ресурсов компании. Он позволяет определить, какие активы обладают наибольшей стоимостью и влияют на финансовые показатели предприятия, а также выявить сильные и слабые стороны структуры активов [26].

Нематериальные активы увеличились на 35 854 тыс. руб. (темп роста 129,69%), что указывает на активные инвестиции в разработки и лицензии. Снижение на 3 337 тыс. руб. связано с уменьшением вложений в новые активы после завершения проектов.

Основные средства выросли на 419 350 тыс. руб. (132,41%), что свидетельствует о приобретении новых объектов и обновлении технологий. Финансовая аренда увеличилась на 13 772 тыс. руб., что говорит о необходимости большего количества арендованного оборудования.

Прочие внеоборотные активы выросли на 539 183 тыс. руб., возможно, из-за увеличения предоплат. Запасы увеличились на 727 121 тыс. руб. (274,19%), что может указывать на подготовку к будущим продажам. Дебиторская задолженность возросла на 119 023 тыс. руб., что может свидетельствовать о росте кредитования клиентов. Расчеты с покупателями выросли на 111,59%, подтверждая увеличение объемов продаж.

На 31 декабря 2023 года общие активы компании составили 8 052 784 тыс. руб., увеличившись на 1 695 849 тыс. руб. (126,68%). Основные средства составляют более 21% от баланса, что указывает на развитие производственной базы. Увеличение нематериальных активов подтверждает акцент на инновации. Доля оборотных активов составляет 40,99% и также растет, что важно для ликвидности.

Существенный рост активов говорит о положительной динамике финансового состояния, связанной с увеличением продаж и успешными инвестициями. Внеоборотные активы составляют 59,01% от общей суммы, что указывает на стратегический подход к долгосрочным инвестициям и намерение развивать мощности. Увеличение запасов и дебиторской задолженности также свидетельствует о расширении бизнеса и росте объемов продаж. Небольшой рост денежных средств говорит о консервативном управлении капиталом, направленном на планирование будущих обязательств [27].

Комплексное применение горизонтального и вертикального анализа предоставляет полное представление о финансовом состоянии предприятия и его способности генерировать прибыль в условиях изменяющегося рынка [28]. Рассмотрим горизонтальный и вертикальный

анализ финансового результата в таблице в Приложении Е. Выручка увеличилась на 1 868 874 тыс. руб. (25,70%), что свидетельствует о росте продаж и спроса на продукцию.

Себестоимость возросла на 925 818 тыс. руб. (16,60%), что указывает на контроль затрат. Валовая прибыль выросла на 943 056 тыс. руб. (55,61%), что положительно сказывается на прибыльности. Коммерческие расходы увеличились на 140 809 тыс. руб. (62,99%), возможно, из-за затрат на маркетинг. Управленческие расходы возросли на 117 204 тыс. руб. (21,85%).

Прибыль от продаж увеличилась на 685 043 тыс. руб. (73,19%), а чистая прибыль – на 760 136 тыс. руб. (208,25%), что положительно для акционеров. В 2023 году выручка составила 95,84% всех доходов, себестоимость – 68,17%, что ниже предыдущего года (75,13%), указывая на более высокую рентабельность. Валовая прибыль составила 27,67% от доходов (выше 22,85% в 2022 году). Коммерческие расходы – 3,82% (рост с 3,01%), управленческие – 6,85% (снижение с 7,23%).

ЧП – чистая прибыль, В – выручка, А – активы, СК – собственный капитал, ВНа – внеоборотные активы, Себ- себестоимость продаж.

Сделаем выводы по расчётам показателей. Рентабельность продаж выросла с 7,2% в 2021 году до 16,0% в 2023 году, что свидетельствует о повышении эффективности компании и увеличении прибыли на единицу выручки. Это связано с улучшением ценовой политики, оптимизацией затрат или качеством продукции. Рентабельность активов снизилась до 11,0% в 2022 году, но восстановилась до 18,2% в 2023 году, указывая на лучшее управление активами. ROE также колебался: снизился до 16,86% в 2022 году, но вырос до 28,18% в 2023 году, что говорит о возвращении доверия акционеров и эффективном использовании их капитала. ROFA упал до 17,66% в 2022 году, но восстановился до 30,78% в 2023 году, что указывает на улучшение управления долгосрочными активами. ROP значительно увеличилась с 9,64% в 2021 году до 22,49% в 2023 году, что говорит о повышении прибыльности относительно себестоимости. В целом, показатели рентабельности демонстрируют положительную динамику к 2023 году. Снижение в 2022 году указывает на проблемы, но компания успешно адаптировалась и восстановилась. Увеличение рентабельности говорит о эффективном управлении ресурсами и стратегическом подходе к ценообразованию и затратам, создавая основу для дальнейшего роста и привлечения инвестиций.

Ликвидность и платежеспособность являются ключевыми аспектами финансового анализа, определяющими способность организации

выполнять свои обязательства в установленные сроки. Ликвидность отражает возможность компании быстро преобразовать свои активы в денежные средства без значительных потерь, что особенно важно в условиях динамичной рыночной среды [30]. Платежеспособность, в свою очередь, характеризует финансовую устойчивость компании и ее способность покрывать долговые обязательства, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе [31].

После сравнения полученных значений можно сделать следующие выводы: если А1 ≥ П1 — текущая ликвидность достигнута, организация способна погасить свои текущие обязательства за счет наиболее ликвидных активов; если А2 ≥ П2 — ожидается, что компания будет способна погасить свои обязательства в ближайшем будущем, при условии своевременного погашения дебиторской задолженности; если А3 ≥ П3 — ожидается, что в долгосрочной перспективе организация будет способна погашать свои обязательства, при условии стабильных продаж; если А4 ≤ П4 — баланс считается ликвидным, а предприятие финансово устойчивым [32]. Это условие выполняется автоматически, если выполняются предыдущие три условия.

Составим такую таблицу в соответствии с показателями баланса АО РТКомм.РУ (Таблица 2.3)

Таблица 2.3

Анализ ликвидности баланса АО РТКомм.РУ

Группа по балансу	2023	2022	2021
А1	1790	1296	134190
А2	2 057 545	1 938 522	1 081 367
А3	1 241 745	440 842	237 943
А4	4 751 704	3 976 275	1 480 231
П1	1 383 112	1 146 389	841 225
П2	1 156 328	647 800	151 732
П3	324 080	397 252	78 846
П4	5 189 264	4 165 494	1 861 928

Проанализируем ликвидность предприятия по предоставленным показателям, следуя указанным критериям.

Текущая ликвидность не достигнута во всех трёх отчётных годах. Организация не способна погасить свои текущие обязательства за

счет наиболее ликвидных активов. Быстрая ликвидность достигается во всех годах, то есть компания способна погасить свои обязательства в ближайшей перспективе. Абсолютная ликвидность показывает положительные результаты, что говорит о способности компании погашать свои обязательства в долгосрочной перспективе.

Общая ликвидность выполняется, баланс считается ликвидным, а предприятие финансово устойчивым. Общая ликвидность соответствует критерию, что указывает на финансовую устойчивость предприятия. Во всех трех годах текущая ликвидность не достигнута, что свидетельствует о проблемах с краткосрочной платежеспособностью и недостатке оборотных средств для покрытия обязательств. Быстрая и абсолютная ликвидность показывают положительные результаты, что означает, что компания сможет справляться с обязательствами при условии своевременного погашения дебиторской задолженности и стабильных продаж. Несмотря на проблемы с текущей ликвидностью, общая ликвидность указывает на потенциал для финансовой устойчивости [33].

Текущая ликвидность значительно снизилась с 2021 года до 2023 года. В 2021 году коэффициент был на уровне 0,159, что указывает на наличие текущих активов для покрытия обязательств.

В последние два года коэффициент упал до очень низких значений, что может свидетельствовать о проблемах с краткосрочной ликвидностью. Быстрая ликвидность остается на высоком уровне, хотя и наблюдается снижение с 2021 года. Абсолютная ликвидность снизилась в 2022 году, но в 2023 снова вернулась на прежний уровень и даже лучше. Общая ликвидность находится на уровне выше 0,9, что является достаточным уровнем для покрытия предприятием своих обязательств.

Анализ финансовой устойчивости не только предоставляет информацию о текущем состоянии предприятия, но и служит основой для разработки стратегий по его дальнейшему развитию и минимизации рисков. СОС – собственные оборотные средства, ФК- функционирующий капитал, ОВИ – общая величина источников. Запасы – 1210 ББ. Все показатели - положительные. Теперь сравним источники с запасами. Для этого из каждого источника финансирования запасов вычтем величину запасов.

Анализ по годам: 2023 год: СОС = -706979 (меньше 0), ФК = -382899 (меньше 0), ОВИ = 564397 (больше 0). Компания находится в кризисном состоянии. Отрицательные значения как собственных оборотных средств, так и функционирующего капитала указывают на от-

сутствие финансовых ресурсов для покрытия запасов [34]. Общая величина источников положительна, но это не спасает ситуацию, так как обязательства превышают активы. Вероятность банкротства высока. 2022 год: СОС = -228199 (меньше 0), ФК = 169053 (больше 0), ОВИ = 656404 (больше 0). В этом году компания находится в нормальном состоянии. Несмотря на отрицательные собственные оборотные средства, наличие положительного функционирующего капитала и общей величины источников позволяет компании выправить финансовую ситуацию. Это говорит о том, что организация использует долгосрочные обязательства для финансирования своих текущих активов. 2021 год: СОС = 165476 (больше 0), ФК = 244322 (больше 0), ОВИ = 245201 (больше 0). В этом году компания демонстрирует абсолютную устойчивость. Все показатели положительны, что свидетельствует о высокой финансовой независимости от кредиторов. Вероятность банкротства минимальна, и компания имеет достаточно ресурсов для покрытия своих обязательств. В течение трех лет наблюдается резкое ухудшение финансового состояния компании, переходя от абсолютной устойчивости в 2021 году к кризисному состоянию в 2023 году. Отрицательные значения СОС и ФК в последние два года указывают на высокие риски несостоятельности. Компания зависит от внешнего финансирования и кредиторской задолженности. Для более детального представления о финансовой устойчивости предприятия далее стоит рассмотреть коэффициенты финансовой устойчивости. Коэффициент автономии стабилен на уровне 1 в течение трёх лет, что свидетельствует о полной финансовой независимости предприятия и позволяет гибко реагировать на рыночные изменения, снижая риск банкротства. Однако коэффициент соотношения собственных и заемных средств растёт с 2021 года, указывая на возросшую зависимость от внешнего финансирования. Коэффициент покрытия оборотного капитала улучшился с 0,08 в 2022 до 0,13 в 2023, но остаётся ниже уровня 2021 года (0,26), что снижает способность покрывать текущие обязательства. Отрицательная динамика коэффициента финансовой устойчивости и снижение коэффициента маневренности ограничивают долгосрочную стабильность и гибкость управления средствами. Высокий коэффициент краткосрочной задолженности и снижение текущей ликвидности создают риски ликвидности и затруднения с выполнением краткосрочных обязательств. В целом, несмотря на стабильный коэффициент автономии, остальные показатели указывают на высокую зависимость от заемных средств и возможные проблемы с ликвидностью и финансовой устойчивостью [35]. Проанализируем вероятность банкротства предприятия. Одним из

показателей вероятности скорого банкротства организации является Z-счет Альтмана, который рассчитывается по следующей формуле (применительно к РТКомм.РУ взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний). Значения представлены в таблице 2.4.

$$Z\text{-счет} = 6{,}56T_1 + 3{,}26T_2 + 6{,}72T_3 + 1{,}05T_4$$

Таблица 2.4

Значения для расчёта по модели Альтмана

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2023	Множитель	Произведение
T_1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,09	6,56	0,62
T_2	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,56	3,26	1,83
T_3	Отношение EBIT к величине всех активов	0,23	6,72	1,53
T_4	Отношение собственного капитала к заемному	1,81	1,05	1,9
Z-счет Альтмана:				5,89

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет: 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства; от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства; от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства. По результатам расчетов для РТКомм.РУ значение Z-счета на 31.12.2023 составило 5,89. Такое значение показателя свидетельствует о незначительной вероятности банкротства РТКомм.РУ. Другая модель прогноза банкротства предложена британскими учеными Р. Таффлером и Г. Тишоу. Модель Таффлера была разработана по результатам тестирования модели Альтмана в более поздний период и включает четыре фактора. Значения представлены в таблице.

$$Z = 0{,}53X_1 + 0{,}13X_2 + 0{,}18X_3 + 0{,}16X_4$$

Таблица 2.5

Значения для расчёта по модели Таффлера

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2023	Множитель	Произведение
X_1	Прибыль до налогообложения / Краткосрочные обязательства	0,72	0,53	0,38
X_2	Оборотные активы / Обязательства	1,15	0,13	0,15

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2023	Множитель	Произведение
X_3	Краткосрочные обязательства / Активы	0,32	0,18	0,06
X_4	Выручка / Активы	1,14	0,16	0,18
Z-счет Таффлера:				0,77

Вероятность банкротства по модели Таффлера: Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая; Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая. В данном случае значение итогового коэффициента составило 0,77, поэтому вероятность банкротства можно считать низкой.

Анализ деловой активности организации представляет собой комплексное исследование, направленное на оценку эффективности использования ресурсов и выявление ключевых факторов, влияющих на финансовые и операционные показатели предприятия. В процессе анализа деловой активности особое внимание уделяется изучению динамики основных экономических показателей, таких как объемы производства, реализации продукции, уровень затрат и прибыльность деятельности [36]. Это способствует формированию обоснованных управленческих решений, направленных на оптимизацию процессов и устойчивое развитие организации в условиях изменяющейся внешней среды. Далее рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата вложенных в предпринимательскую деятельность денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчикам.

Оборачиваемость активов за весь анализируемый период показывает, что акционерное общество получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 288 календарных дней [37].

О размере материально-производственных запасов можно судить по следующему соотношению: требуется 38 дней, чтобы расходы по обычным видам деятельности составили величину среднегодового остатка запасов.

АО «РТКомм.РУ» (входит в группу «Ростелеком») — крупный федеральный оператор, работающий в B2B и B2G-сегментах, но косвенно конкурирующий с местными провайдерами через дочерние структуры [38]. Во Владивостоке ключевыми региональными конкурентами являются «Владлинк» (Примтелефон) и «Подряд». Разберём их конкурентные преимущества и слабые стороны в сравнении с «РТКомм.РУ» в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Сравнение по ключевым параметрам

Критерий	АО «РТКомм.РУ» (Ростелеком)	«Владлинк» (Примтелефон)	«Подряд»
Масштаб и охват	Федеральный, поддержка госструктур	Локальный (Владивосток и Приморье)	Локальный (Владивосток)
Технологии	GPON, VPN, облака, киберзащита	Оптика, радиоканал	Оптика, Ethernet
Скорость интернета	До 1 Гбит/с (в новых районах)	До 300 Мбит/с	До 500 Мбит/с
Стабильность	Высокая (но возможны перебои в старом фонде)	Средняя (зависит от района)	Высокая (в бизнес-сегменте)
Ценообразование	Среднерыночные (дороже локальных)	Низкие (дешевле на 10-20%)	Средние (ближе к «Ростелекому»)
Поддержка клиентов	Колл-центр, онлайн-чат, офисы	Локальная поддержка (менее оперативная)	Персональный менеджер для корпоративных клиентов
Доп. услуги	Облака, видеонаблюдение, кибербезопасность	Только интернет и телефония	Аренда серверов, VPN
Госзаказы и B2B	Сильные позиции (госструктуры, крупный бизнес)	Мало корпоративных клиентов	Средний и малый бизнес

Конкурентные преимущества «РТКомм.РУ».

1. Федеральная инфраструктура и поддержка: госкомпания - доверие госструктур (тендеры, безопасность данных). Собственные магистральные сети (низкая зависимость от аренды каналов). Общероссийское покрытие – удобство для федеральных клиентов.

2. Полный спектр телеком-услуг: выделенные линии, VPN, облака (у «Владлинка» и «Подряда» таких услуг нет).

3. Кибербезопасность и соответствие (соответствие ФЗ-152, требованиям ФСТЭК), интеграция с «Ростелекомом» (возможность комплексных решений).

4. Технологическое превосходство: GPON (в новостройках) vs. радиоканал у «Владлинка», резервирование каналов (меньше простоев, чем у локальных игроков).

5. Поддержка и сервис: круглосуточная техподдержка (у «Владлинка» - ограниченная), онлайн-мониторинг (клиентские кабинеты, API для корпоративных заказчиков).

Слабые места «РТКомм.РУ».

1 Более высокая цена: «Владлинк» и «Подряд» дешевле на 10-30% для малого бизнеса, не всегда гибкие тарифы (у локальных провайдеров возможен индивидуальный расчёт).

2. Медленная реакция на локальные запросы: бюрократия (дольше согласование подключений, чем у «Подряда»), меньшая адаптивность (локальные провайдеры быстрее реагируют на жалобы).

3. Ограниченное присутствие в малом бизнесе: РТКомм.РУ» ориентирован на крупные компании, тогда как «Подряд» и «Владлинк» работают с малым бизнесом и частным сектором.

Где «РТКомм.РУ» выигрывает: крупный бизнес и госсектор (безопасность, SLA, федеральное присутствие), технологичные решения (облака, киберзащита, видеонаблюдение), надёжность (резервирование каналов, меньше зависает). Где конкуренты сильнее: малый бизнес и частный сектор (низкие цены, быстрое подключение), гибкость (индивидуальные тарифы, персональный подход). «РТКомм.РУ» стоит предпринять следующие меры: снизить цены для малого бизнеса за счёт снижения издержек (спецтарифы под Владивосток), ускорить подключение (упростить процессы для локальных клиентов), усилить маркетинг в связи с нововведениями. «РТКомм.РУ» сохраняет лидерство в корпоративном сегменте, но теряет часть малого бизнеса из-за высокой стоимости и бюрократии. Локальные провайдеры выигрывают за счёт гибкости и низких цен, но не могут конкурировать в сегменте сложных IT-решений.

2.3 Стратегический анализ внешней среды организации

Метод PESTEL обеспечивает системный анализ макроэкономических факторов, влияющих на отрасль, и помогает понять контекст деятельности организации. В этом разделе рассмотрено влияние каждого фактора на компанию РТКомм.РУ, работающую в ИКТ-сфере России. Для анализа использованы отчёты Министерства цифрового развития РФ за I квартал 2023 года («Абоненты ШПД», «Сведения об обмене на сетях связи», «Экономические показатели») и данные 2022 года («Инвестиции и ввод мощностей», «Сведения об абонентах ШПД», показатели мобильной и телефонной плотности) [39]. Эти ма-

териалы отражают состояние рынка, динамику развития и изменения в потребительских предпочтениях и инвестициях. Также изучены международные рейтинги («Индекс развития электронного правительства», «Индекс развития ИКТ», «Индекс готовности к сетевому обществу», «Индекс экономики знаний»), позволяющие оценить позицию России в глобальном контексте и выявить проблемные области. Статистика по разделам «Электронное правительство», «Телекоммуникации», «СМИ» и «ИТ-отрасль» даёт детальную картину текущих тенденций. Все данные служат основой для анализа внешней среды РТКомм.РУ и определения ключевых факторов стратегического развития. В исследовании приняли участие три эксперта (A, B, C), их оценки представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Факторы PESTEL для РТКомм.РУ

Факторы PESTEL	**Влияние**	**Вероятность изменения**		
Политические		Оценка эксперта (A, B,C)		
1 Государственная поддержка IT-отрасли и цифровизации	3	4	3	4
2 Регулирование телекоммуникационной отрасли	3	4	5	4
3 Геополитическая ситуация в стране	2	3	3	2
Экономические				
1 Экономический рост и уровень доходов населения	3	4	3	4
2 Инфляция и курсы валют	2	3	4	3
3 Конкуренция на рынке телекоммуникаций	3	4	5	4
Социально-культурные				
1 Изменение потребительских предпочтений в области технологий	3	4	4	5
2 Рост числа пользователей мобильного интернета и цифровых услуг	3	5	5	5
3 Уровень образования и цифровой грамотности населения	2	3	3	4
Технологические				
1 Инновации в области связи и технологий (5G, IoT)	3	5	5	4

Факторы PESTEL	Влияние	Вероятность изменения		
2 Цифровизация бизнеса	3	4	5	4
3 Кибербезопасность	3	4	4	5
Правовые				
1 Законодательство о защите данных и конфиденциальности информации	3	4	4	5
2 Антимонопольное законодательство и регулирование конкурентоспособности	2	3	3	2
3 Лицензирование и сертификация	2	3	4	3
Экологические				
1 Законодательство по охране окружающей среды и устойчивому развитию	2	3	2	3
2 Снижение углеродного следа и переход на «зеленые» технологии	2	4	5	4
3 Социальная ответственность компаний в области экологии	2	4	5	4
Общее влияние	46			

Оценки влияния факторов PESTEL и их изменчивости основаны на анализе текущих тенденций в телекоммуникационной отрасли и мнениях экспертов, которые могут различаться в зависимости от опыта и восприятия. Рассмотрим причины присвоенных оценок и их зависимость [40].

Политические факторы. Регулирование отрасли (оценка 3) важно, так как влияет на рыночные правила; высокая вероятность изменений (4-5) связана с растущими требованиями к безопасности и конфиденциальности. Государственная поддержка цифровизации (оценка 3) значима для развития, вероятность изменений (3-4) зависит от политической ситуации и бюджета. Политическая стабильность (оценка 2) важна, но не критична; вероятность изменений (2-3) отражает относительную стабильность.

Экономические факторы. Экономический рост и доходы населения (оценка 3) влияют на сектор; вероятность изменений (3-4) указывает на умеренный рост с рисками. Конкуренция на рынке (оценка 2) важна, но не ключевая; высокая вероятность изменений (4-5) говорит об ожидаемой активизации конкуренции. Курсы валют и инфляция

(оценка 3) влияют на бизнес-модели; вероятность изменений (3-4) отражает волатильность макроэкономики.

Социальные факторы. Изменение потребительских предпочтений в технологиях (влияние 3, вероятность 4–5) требует адаптации к динамичному тренду. Рост пользователей мобильного интернета и цифровых услуг (влияние 3, вероятность 5) подтверждает уверенность в продолжении роста. Уровень образования и цифровой грамотности (влияние 2, вероятность 3–4) менее значим, но возможны улучшения.

Технологические факторы. Инновации в связи и технологиях (5G, IoT) (влияние 3, вероятность 4–5) важны для конкурентоспособности. Кибербезопасность и защита данных (влияние 3, вероятность 4–5) требуют постоянного обновления стратегий из-за участившихся атак. Автоматизация и AI (влияние 3, вероятность 4–5) активно внедряются в отрасли.

Экологические факторы. Законодательство по охране окружающей среды (влияние 3, вероятность 2–3) растёт в значимости, но резких изменений не ожидается. Социальная ответственность в экологии (влияние 2) важна для репутации, с высокой вероятностью изменений из-за общественного интереса. Снижение углеродного следа и «зеленые» технологии (влияние 2) важны, но не первоочередны; интерес к устойчивым практикам растёт.

Правовые факторы. Законодательство о защите данных (№152-ФЗ, изменения 2024) имеет умеренное влияние (2) и высокую вероятность изменений (4–5) из-за усиления требований к конфиденциальности. Антимонопольное регулирование важно для справедливой конкуренции (влияние 2) с низкой вероятностью изменений (2–3), что свидетельствует о стабильности. Лицензирование телекоммуникаций также влияет умеренно (2) и имеет среднюю вероятность изменений (3–4). Высокая вероятность изменений отражает динамичность отрасли и необходимость постоянного мониторинга. Различия в оценках экспертов показывают неопределённость будущих трендов. Политические и экономические факторы существенно влияют на развитие, а социальные и технологические – важны для адаптации компаний. Для сохранения конкурентоспособности компании должны учитывать изменения в законодательстве, потребительских предпочтениях и технологиях. Это подчёркивает важность стратегического планирования с учётом всех факторов PESTEL в условиях динамичного и неопределённого рынка [41]. Оценка факторов проводится по шкале влияния (1–3) и вероятности изменений (1–5). Итоговые оценки рассчитываются как

среднее арифметическое мнений экспертов и с поправкой на вес влияния фактора. Оценки представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Оценки факторов

Фактор	Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
Политические		
1 Государственная поддержка IT-отрасли и цифровизации	3,67	0,24
2 Регулирование телекоммуникационной отрасли	4,33	0,28
3 Геополитическая ситуация в стране	2,67	0,12
Экономические		
1 Экономический рост и уровень доходов населения	3,67	0,24
2 Инфляция и курсы валют	3,33	0,14
3 Конкуренция на рынке телекоммуникаций	4,33	0,28
Социально-культурные		
1 Изменение потребительских предпочтений в области технологий	4,33	0,28
2 Рост числа пользователей мобильного интернета и цифровых услуг	5,00	0,33
3 Уровень образования и цифровой грамотности населения	3,33	0,14
Технологические		
1 Инновации в области связи и технологий (5G, IoT)	4,67	0,30
2 Цифровизация бизнеса	4,33	0,28
3 Кибербезопасность	4,33	0,38
Правовые		
1 Законодательство о защите данных и конфиденциальности информации	4,33	0,28
2 Антимонопольное законодательство и регулирование конкурентоспособности	2,67	0,12
3 Лицензирование и сертификация	3,33	0,14
Экологические		
1 Законодательство по охране окружающей среды и устойчивому развитию	2,67	0,12

Фактор	Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
2 Снижение углеродного следа и переход на «зеленые» технологии	4,33	0,19
3 Социальная ответственность компаний в области экологии	4,33	0,19

Далее представим результаты расчётов в матричном виде. Составим таблицу 2.9.

Таблица 2.9

Оценки факторов по их влиянию

Политические		**Социально-культурные**	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,28	Фактор 2	0,33
Фактор 1	0,24	Фактор 1	0,28
Фактор 3	0,12	Фактор 3	0,14
Экономические		**Технологические**	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 3	0,28	Фактор 3	0,38
Фактор 1	0,24	Фактор 1	0,30
Фактор 2	0,14	Фактор 2	0,28
Правовые		**Экологические**	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 1	0,28	Фактор 2	0,19
Фактор 3	0,14	Фактор 3	0,19
Фактор 2	0,12	Фактор 1	0,12

Наиболее значимыми политическими факторами являются государственная поддержка IT-отрасли и регулирование телекоммуникаций (веса 0,24 и 0,28), что указывает на существенное влияние законодательства и поддержки государства на деятельность компании. В социально-культурной сфере ключевой фактор – рост числа пользователей (вес 0,33), подчеркивающий важность целевой аудитории. Высокий вес конкуренции на рынке телекоммуникаций (0,28) свидетельствует о влиянии контроля конкурентов на позиции компании. Технологический фактор — кибербезопасность (вес 0,38) – отражает критическую важность защиты данных для доверия клиентов и продаж.

Правовые аспекты (вес 0,28) требуют соблюдения строгих законов о защите персональных данных, что может увеличить затраты. Экологические факторы хоть и имеют меньший вес, важны для имиджа компании из-за растущего внимания к устойчивому развитию. Наибольшее влияние на компанию оказывают политические, социально-культурные и экономические факторы, требующие гибкости бизнеса для успешного роста, при этом правовые и политические аспекты требуют внимания для минимизации рисков и соблюдения норм.

Одним из наиболее эффективных инструментов для анализа конкурентной ситуации на рынке является модель пяти сил Майкла Портера.

Эта модель позволяет выявить ключевые факторы, влияющие на конкурентоспособность компании, а также оценить угрозы и возможности, с которыми она может столкнуться [42]. Рассмотрим РТКомм.РУ при помощи данной модели в таблице 2.10.

Таблица 2.10

5 конкурентных сил РТКомм.РУ на рынке телекоммуникации

Сила / Оценка	**Выраженность риска**	**Степень влияния**	**Возможность решения**	**Рейтинг**
1 Давление постащиков	4	5	3	6
	Определенное давление со стороны поставщиков, но есть альтернативы.	Поставщики могут влиять на стоимость и качество услуг.	Возможность заключения долгосрочных контрактов для снижения рисков.	
2 Давление покупателей	7	8	4	11
	Высокая угроза, так как клиенты могут легко переключаться между провайдерами.	Покупатели имеют значительное влияние на ценовую политику и качество услуг.	Увеличение дифференциации услуг и работа с лояльностью клиентов.	
3 Давление действующих конкурентов	8	9	5	12
	Очень высокая конкуренция на рынке.	Конкуренты активно борются за клиентов, что увеличивает давление на компанию.	Необходимо постоянно улучшать качество и предлагать инновации.	

Сила / Оценка	Выраженность риска	Степень влияния	Возможность решения	Рейтинг
4 Угроза появления новых конкурентов	3	2	2	3
	Низкая угроза, из-за высоких барьеров входа в отрасль.	Новые игроки сталкиваются с серьезными препятствиями при входе на рынок.	Повышение барьеров входа через инвестиции в технологии и инфраструктуру.	
5 Давление товаров-заменителей	6	5	3	8
	Средняя угроза со стороны новых технологий и альтернативных решений.	Потребители могут выбирать альтернативные решения, но не все они являются прямыми заменителями.	Разработка уникальных предложений и внедрение новых технологий может снизить давление.	

1. Давление поставщиков – среднее (4/5/3). Поставщики влияют на стоимость и качество услуг, особенно высокотехнологичного оборудования, но компания может выбирать между ними, используя конкуренцию для снижения цен. Долгосрочные контракты снижают риски, но требуют времени и ресурсов.

2. Давление покупателей – высокое (7/8/4). Клиенты легко переключаются между провайдерами из-за множества альтернатив, влияя на цены и качество. Для удержания клиентов нужны инвестиции в маркетинг, улучшение сервиса и дифференциацию услуг.

3. Давление конкурентов – очень высокое (8/9/5). Рынок телекоммуникаций насыщен, конкуренты активно внедряют инновации и предлагают выгодные условия, что требует от компании постоянного улучшения услуг и инвестиций.

4. Угроза новых конкурентов – низкая (3/2/2). Высокие барьеры входа (инвестиции, лицензии, инфраструктура) снижают риск появления новых игроков, но необходимо следить за рынком и развивать технологии для укрепления позиций.

5. Давление товаров-заменителей является средним, с оценками (6/5/3/), так как не все пользователи следуют трендам в области технологий.

Стратегический подход к управлению данными силами позволит РТКомм.РУ не только сохранить свои позиции на рынке, но и значительно улучшить их в условиях высокой конкуренции [42]. Современная телекоммуникационная отрасль быстро развивается благодаря

внедрению инноваций, изменению потребительских предпочтений и высокой конкуренции. Для успеха необходимы значительные инвестиции в инфраструктуру, постоянное обновление технической базы и внимание к качеству и стоимости услуг. Спрос растёт на высокоскоростной интернет и комплексные цифровые сервисы, а мобильные потребители легко переключаются между провайдерами, что усиливает требования к качеству обслуживания и ассортименту услуг. Ключевые факторы успеха – технологическое лидерство, гибкая ценовая политика, клиентоориентированность и быстрая адаптация к рынку. Эффективное управление поставщиками, маркетинг и инновации дают конкурентные преимущества. Конкуренция внутри отрасли интенсивна из-за высокого качества услуг, разнообразия предложений и давления со стороны OTT-сервисов и интернет-телефонии. Вход на рынок затруднён крупными инвестициями и лицензированием.

Анализ пяти сил конкуренции показывает среднее давление поставщиков, высокое давление покупателей, сильную конкуренцию между компаниями, низкую угрозу новых участников и среднее давление товаров-заменителей. Это создаёт высококонкурентную среду, требующую постоянного совершенствования бизнес-моделей, технологий и сервиса. При этом отрасль остаётся привлекательной благодаря стабильному спросу и высоким барьерам входа, защищающим действующих игроков. Таким образом, успешная деятельность в данной отрасли возможна при условии стратегического управления ресурсами и ориентации на инновационное развитие.

SWOT-анализ представляет собой метод стратегического планирования, который позволяет оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность компании. Он включает в себя четыре ключевых компонента: Сильные стороны (Strengths), Слабые стороны (Weaknesses), Возможности (Opportunities) и Угрозы (Threats) [43]. Рассмотрим каждый из этих компонентов в контексте компании РТКомм.РУ в таблице 2.11.

Таблица 2.11

SWOT- анализ РТКомм.РУ

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Широкий спектр услуг: РТКомм.РУ предлагает разнообразные услуги, включая интернет, телефонию и облачные решения.	1. Зависимость от внешних поставщиков: Сложности в случае сбоев у поставщиков оборудования или программного обеспечения.
2. Надежная инфраструктура: Компания обладает развитой сетью и совре-	2. Ограниченная география обслуживания: Некоторые регионы могут быть

менным оборудованием, что обеспечивает высокое качество услуг.	недостаточно охвачены услугами компании.
3. Клиентская база: Наличие большого числа постоянных клиентов, что создает стабильный доход.	3. Сложности с адаптацией к изменениям на рынке: Быстрое изменение технологий может создавать трудности в адаптации.
4. Инновации: Активное внедрение новых технологий и решений, что позволяет оставаться конкурентоспособными.	4. Необходимость постоянных инвестиций: Для поддержания конкурентоспособности требуются значительные финансовые вложения.
Возможности (O)	**Угрозы (T)**
1. Рост спроса на интернет-услуги: Увеличение потребления интернет-услуг в связи с цифровизацией.	1. Изменения в законодательстве: Возможные изменения в регулировании телекоммуникационной отрасли.
2. Развитие новых технологий: Внедрение 5G и других современных технологий связи.	2. Экономическая нестабильность: Влияние экономических кризисов на спрос на услуги.
3. Расширение на новые рынки: Возможность выхода на новые регионы или страны.	3. Киберугрозы: Увеличение числа кибератак и необходимость защиты данных клиентов.
4. Альянсы для расширения спектра услуг.	4. Снижение маржи прибыли: Давление со стороны конкурентов может привести к спаду продаж и, как следствие, к снижению прибыли

После выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании, проведём перекрёстную оценку. В данной таблице дана оценка каждой паре факторов. На пересечении строк и столбцов СВОТ-матрицы нужно поставить оценку значимости конкретной пары факторов. Самый высокий уровень значимости получает высокую оценку – 5 баллов, самый низкий, соответственно, 1 балл [44]. Обратим внимание на получившиеся оценки.

Рост спроса на интернет-услуги помогает удовлетворить широкий спектр услуг компании. Надежная инфраструктура позволяет компании быстро адаптироваться к изменениям в законодательстве, минимизируя риски. Наличие широкой клиентской базы помогает смягчить влияние экономической нестабильности, так как разнообразие клиентов снижает риски потерь. Инновационные решения могут включать в себя эффективные меры по кибербезопасности, что поможет компании защититься от киберугроз. Широкий спектр услуг позволяет компании предлагать различные ценовые категории и улучшать маржу за счет дополнительных услуг. Зависимость от внешних поставщиков может

усугубить последствия изменений в законодательстве, поэтому важно искать альтернативы и диверсифицировать поставщиков.

Ограниченная география обслуживания может усилить влияние экономической нестабильности в определенных регионах. Необходимо расширять рынок присутствия для снижения рисков. Сложности с адаптацией могут усугубить последствия киберугроз, поэтому важно развивать внутренние компетенции в области кибербезопасности. Постоянные инвестиции могут быть затруднены при снижении маржи прибыли, поэтому необходимо оптимизировать расходы и искать дополнительные источники дохода.

Перекрестная оценка выявляет сильные стороны РТКомм.РУ для использования возможностей и снижения угроз, при этом требует устранения слабых сторон для устойчивого развития и конкурентоспособности [38]. На основе SWOT-анализа РТКомм.РУ выделены ключевые аспекты, определяющие положение компании и её стратегию.

Инновации и надежная инфраструктура — основные конкурентные преимущества, обеспечивающие качественные услуги и адаптацию к требованиям клиентов. Суммируем оценки, составим SWOT-матрицу (таблица 2.20).

Таблица 2.12

Итоговая SWOT- матрица компании «РТКомм.РУ»

Сильные стороны (S)		**Слабые стороны (W)**	
Инновации	34	Ограниченная география обслуживания	29
Надежная инфраструктура	31	Необходимость постоянных инвестиций	29
Широкий спектр услуг	29	Зависимость от внешних поставщиков	28
Возможности (O)		**Угрозы (T)**	
Расширение на новые рынки	35	Экономическая нестабильность	31
Рост спроса на интернет-услуги	30	Снижение маржи прибыли	30
Развитие новых технологий	30	Киберугрозы	26
Партнерство с другими компаниями	29	Сложности с адаптацией на рынке	26
Клиентская база	27	Изменения в законодательстве	22

Ограниченная география обслуживания сдерживает рост и доступ к новым рынкам. Расширение на новые рынки – главная возможность для увеличения доли и привлечения клиентов.

Растущий спрос на интернет и развитие технологий открывают перспективы для инноваций и улучшения услуг. РТКомм.РУ может удовлетворять растущий спрос на интернет, предлагая комплексные пакеты и развивая инновации на базе 5G. Компания способна расширяться в новые регионы и создавать партнерства благодаря надежной инфраструктуре. На основе SWOT сформированы стратегии четырёх типов: SO (наступления), WO (развития), ST (защиты) и WT (сдерживания) – они будут представлены на рисунке 2.1.

SO-стратегии (Стратегии наступления)	WO-стратегии (Стратегии развития)
1. S1-O1: Использовать широкий спектр услуг для удовлетворения растущего спроса на интернет-услуги, предлагая комплексные пакеты.	1. W1-O1: Снизить зависимость от внешних поставщиков, развивая собственные решения или создавая альянсы с надежными партнерами для обеспечения стабильности.
2. S1-O2: Развивать инновационные услуги на основе новых технологий (например, 5G) для привлечения клиентов.	2. W2-O3: Расширять географию обслуживания, внедряя новые технологии и услуги, чтобы охватить новые рынки.
3. S1-O3: Предложить услуги в новых регионах, используя существующий широкий спектр услуг для привлечения новых клиентов.	3. W3-O2: Инвестировать в обучение персонала и развитие системы управления изменениями для повышения адаптивности к новым технологиям.
4. S2-O4: Использовать надежную инфраструктуру для создания партнерств с другими компаниями, обеспечивая высокий уровень обслуживания.	4. W4-O4: Привлекать внешние инвестиции для финансирования новых технологий и расширения спектра услуг через партнерства.
ST-стратегии (Стратегии защиты)	WT-стратегии (Стратегии сдерживания)
1. S1-T1: Использовать широкий спектр услуг для создания дополнительных предложений, которые соответствуют новым требованиям законодательства.	1. W1-T3: Разработать план управления рисками, чтобы минимизировать последствия зависимости от внешних поставщиков в условиях киберугроз.
2. S2-T3: Обеспечить надежную инфраструктуру для защиты данных клиентов от киберугроз, внедряя современные системы безопасности.	2. W2-T1: Провести анализ законодательных изменений и адаптировать услуги компании к новым требованиям, чтобы избежать проблем с ограниченной географией обслуживания.
3. S3-T2: Укреплять клиентскую базу через программы лояльности, чтобы минимизировать влияние экономической нестабильности на спрос.	3. W3-T2: Разработать стратегию быстрого реагирования на изменения рынка и внедрять гибкие бизнес-процессы для повышения устойчивости к экономическим кризисам.
4. S4-T4: Внедрять инновации для оптимизации процессов и снижения затрат, что поможет сохранить маржу прибыли.	4. W4-T4: Оптимизировать финансовые вложения и искать альтернативные источники финансирования для обеспечения стабильности.

Рис. 2.1. Модели возможных стратегий РТКомм.РУ

Привлечение инвестиций поможет финансировать технологии и расширять услуги. Широкий спектр услуг позволит соответствовать новым требованиям законодательства и защищать данные клиентов. Укрепление клиентской базы через программы лояльности снизит влияние нестабильности, а инновации оптимизируют процессы и сокращают затраты. Анализ законодательных изменений и адаптация услуг помогут преодолеть географические ограничения. Привлечение инвестиций поможет финансировать технологии и расширять услуги.

2.4 Разработка проекта повышения конкурентоспособности организации телекоммуникационной сферы

Практическая апробация предложенной модели предполагается на примере АО «РТКомм.РУ». В данном контексте модель рассматривается не как абстрактный аналитический инструмент, а как элемент системы стратегического управления. Применение предложенной модели позволит не только определить текущий уровень конкурентоспособности, но и выявлять противоречия в системе управления, например, между технологическим развитием и клиентской ценностью. Такой комплексный подход обеспечит формирование более адресных управленческих решений.

Процесс внедрения интегрированного подхода к оценке и управлению конкурентоспособностью целесообразно рассматривать как последовательность взаимосвязанных этапов, каждый из которых выполняет как диагностическую, так и управленческую функции (рис. 2.2).

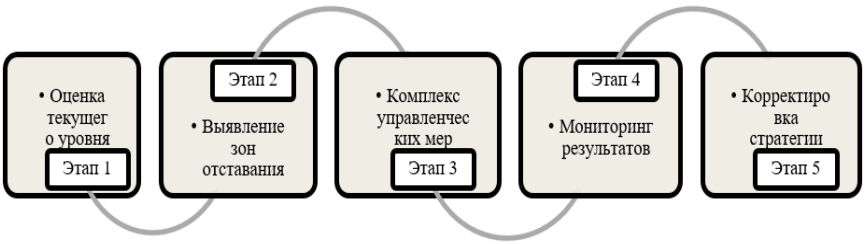


Рис. 2.2. Внедрение циклической модели

На первом этапе осуществляется оценка текущего состояния и уровня конкурентоспособности. Внимание акцентируется на комплексной интерпретации данных по всем блокам модели: рыночная позиция, технологическое развитие, клиентская ценность, операционная эффективность, финансовая устойчивость. Такой подход позволяет выявить структуру сильных и слабых сторон, при этом важно отслеживать качество и полноту исходной информации для анализа и оценки.

Второй этап характеризуется выявлением зон отставания системы, выстраивается система разрывов и оценивается степень их критичности для стратегического положения организации. Важно учитывать, что низкое значение отдельных показателей не может однозначно трактоваться как приоритетная проблема для решения. Например, снижение показателей клиентской ценности может указывать на снижение качества сервиса и необходимость его улучшения, однако в ряде случаев оно обусловлено внешними условиями (изменение ожиданий пользователей, ценовая политика конкурентов и др.). Соответственно интерпретация результатов требует дополнительного сопоставления с контекстом.

На третьем этапе формируется и реализуется комплекс управленческих решений и мероприятий. Следует отметить, что наибольший эффект достигается при сочетании технологических и организационных решений. Так например, внедрение CRM-систем нового поколения приводит к повышению тесноты взаимодействия с клиентами, однако без одновременного пересмотра бизнес-процессов его потенциал останется ограниченным. Аналогично, развитие цифровых каналов обслуживания или модернизация сетевой инфраструктуры приведут к ощутимому положительному результату лишь при условии их эффективной интеграции в единую стратегию. Отдельного внимания заслуживает автоматизация процессов, как инструмент снижения затрат. Несмотря на очевидные преимущества, она может сопровождаться ростом операционных рисков на этапе внедрения, поэтому реорганизация и пересмотр операционных подходов обеспечит снижение противоречий, ожидаемо возникающих при внедрении новых технологий. Использование аналитических систем для прогнозирования спроса позволяет перейти от реактивного управления к проактивному, однако одновременно требует соответствующей инфраструктуры сбора, накопления и поддержания значительных массивов данных.

Четвертый этап связан с мониторингом результатов. Предлагаемая модель ориентирована на регулярное отслеживание изменений, что дает возможность фиксировать промежуточные эффекты и корректировать действия до того, как отклонения приобретут критический характер. Тем не менее, следует учитывать, что избыточная частота измерений может привести к усложнению интерпретации результатов.

Пятый этап связан с корректировкой стратегии. Полученные результаты мониторинга используются как для оценки реализованных мер, так и для пересмотра приоритетов развития организации. Такой подход обеспечивает адаптивность компании при одновременном по-

вышения требований к качеству управленческих решений, когда чрезмерно частые изменений могут привести к потере стратегически значимого фокуса.

Предложенная последовательность этапов отражает переход от статической оценки конкурентоспособности организации к циклической модели управления, где анализ и действия образуют непрерывный процесс. Разработанный подход апробирован на деятельности телекоммуникационной компании на основе проекта совершенствования конкурентоспособности.

Цель проекта: повышение конкурентоспособности АО «РТКомм.РУ» за счет цифровизации ключевых процессов и внедрения инновационных решений в клиентский сервис, что приведет к сокращению издержек, росту удовлетворенности клиентов и увеличению доли рынка.

Задачи проекта: автоматизация обработки заявок – внедрение онлайн-портала с AI-аналитикой для сокращения времени обслуживания, оптимизация внутренних процессов – роботизация рутинных операций (RPA) и интеграция данных в единую систему, улучшение клиентского опыта – запуск AI-чат-бота и системы мониторинга качества обслуживания, повышение лояльности – внедрение блокчейн-программы поощрения клиентов.

Основные характеристики проекта.

1 Результаты: операционные: снижение времени обработки заявок на 30%, уменьшение нагрузки на колл-центр на 40% за счет чат-бота, автоматизация 70% рутинных процессов (отчетность, проверка документов); клиентские: повышение NPS (индекс лояльности) на 15-20 пунктов, сокращение числа повторных обращений на 25%; финансовые: снижение операционных затрат на 20-25%, рост выручки за счет увеличения конверсии заявок на 10-15%.

2 Инвестиционные потребности: цифровизация процессов (онлайн-заявки, RPA) – 4,2 млн. руб., улучшение клиентского сервиса (чат-бот, мониторинг) – 5,3 млн.руб.

3 Источники финансирования: собственные средства компании – 5 млн руб. (реинвестирование прибыли), грант/субсидия (нацпроект «Цифровая экономика») – 2,5 млн руб., партнерское финансирование (вендоры IT-решений) – 2 млн руб.

4 Показатели эффективности представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Показатели эффективности по проекту

Показатель	Базовый уровень	Целевое значение
Время обработки заявки	2 часа	1,4 часа (-30%)
Доля автоматизированных процессов	30%	70%
Удовлетворенность клиентов (CSAT)	75%	90%
Экономия на ФОТ колл-центра	–	2 млн руб./год
ROI (окупаемость)	–	2 года

Проект обеспечит технологический рывок компании за счет цифровых инструментов, повысит лояльность клиентов и сократит издержки. Инвестиции 9,5 млн руб. окупятся за 24 месяца за счет оптимизации процессов и роста выручки. Проект по улучшению конкурентоспособности РТКомм.РУ направлен на решение ключевых слабых сторон компании. Комплексный подход к улучшению деятельности компании РТКомм.РУ, создает прочную основу для повышения ее конкурентоспособности на рынке телекоммуникаций. В таблице 2.14 представим общий перечень работ по проекту.

Таблица 2.14

Перечень работ по проекту с указанием их длительности

№	Направление	Работа	Срок (мес.)
1.1	Цифровизация процессов	Разработка онлайн-портала для заявок	1-3
1.2		Интеграция с CRM/ERP	3-4
1.3		Внедрение AI-аналитики для прогнозирования сроков	4-5
1.4		Автоматизация RPA (отчеты, платежи)	2-4
1.5		Разработка дашбордов KPI	5-6
2.1	Клиентский сервис	Разработка AI-чат-бота (текст + голос)	1-4
2.2		Интеграция с мессенджерами (Telegram, WhatsApp)	4-5
2.3		Настройка NLP для анализа тональности	6-7
2.4		Запуск системы NPS-мониторинга	7-8
2.5		Внедрение блокчейн-программы лояльности	8-10
3.1	Тестирование и внедрение	Пробный запуск (пилот)	9-10
3.2		Обучение сотрудников	10-11
3.3		Полномасштабное внедрение	11-12

Для визуализации графика выполнения проекта можно использовать диаграмму Ганта (рис. 2.3)

Этапы проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Разработка онлайн-портала для заявок	■	■	■									
Интеграция с CRM/ERP			■	■								
Внедрение AI-аналитики для прогнозирования сроков				■	■							
Автоматизация RPA (отчеты, платежи)		■	■	■								
Разработка дашбордов KPI					■	■						
Разработка AI-чат-бота (текст + голос)	■	■	■	■								
Интеграция с мессенджерами (Telegram, WhatsApp)				■	■							
Настройка NLP для анализа тональности					■	■						
Запуск системы NPS-мониторинга							■	■				
Внедрение блокчейн-программы лояльности								■	■	■		
Пробный запуск (пилот)									■	■		
Обучение сотрудников										■	■	
Полномасштабное внедрение											■	■

Рис. 2.3. Диаграмма Ганта для работ по проекту

Критический путь в управлении проектами представляет собой самую длинную последовательность работ, которые нужно выполнить, чтобы завершить проект в установленные сроки.

[Разработка AI-чат-бота (2.1, 4 мес.)] → [Интеграция с мессенджерами (2.2, 1 мес.)] → [Настройка NLP для анализа тональности (2.3, 2 мес.)] → [Запуск NPS-мониторинга (2.4, 1 мес.)] → [Внедрение блокчейн-программы (2.5, 2 мес.)] → [Пилотный запуск (3.1, 2 мес.)] → [Обучение сотрудников (3.2, 1 мес.)] → [Полномасштабное внедрение (3.3, 1 мес.)].

Ключевые характеристики критического пути: самая длинная цепочка (12 месяцев) – определяет общий срок проекта. Нулевой резерв времени – задержка любой из этих работ приведет к сдвигу сроков сдачи проекта.

Зависимости: чат-бот (2.1) должен быть готов перед интеграцией (2.2), NLP-анализ (2.3) требует данных от мессенджеров (2.2), блокчейн (2.5) зависит от NPS-системы (2.4).

Не критические работы (имеют резерв времени): разработка портала (1.1) и RPA (1.4) – могут задержаться до 2 месяцев без влияния на сроки, дашборды KPI (1.5) – резерв 4 месяца.

Определим роль зон ответственности проектной команды в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Матрица ответственности по проекту RACI

Работа	PM	IT-отдел	Маркетинговый отдел	Колл-центр	Финансовый отдел
Онлайн-портал	A	R	C	I	C
Интеграция CRM	A	R	I	C	I
AI-чат-бот	A	R	C	R	I
RPA-автоматизация	A	R	I	I	C
NPS-мониторинг	C	I	R	R	I
Блокчейн-программа	A	R	R	C	C
Обучение сотрудников	R	C	C	R	I

Условные обозначения: R (Responsible) – исполнитель, A (Accountable) – утверждающий/куратор, C (Consulted) – консультант, I (Informed) – информируемый. Проект выполняется за 12 месяцев, с критическим путём – 14 месяцев. Четкое распределение ролей (PM контролирует, IT – ключевой исполнитель).

Ключевые распределения ответственности. IT-отдел: основной исполнитель (R) для всех технических задач (портал, интеграции, RPA, блокчейн), консультант (C) при обучении сотрудников. Проектный менеджер (PM): куратор (A) большинства процессов, кроме NPS-мониторинга (C) и обучения (R). Маркетинговый отдел: ответственный (R) за NPS-мониторинг и блокчейн-программу, консультант (C) для чат-бота и портала. Колл-центр: соисполнитель (R) для чат-бота и обучения, информируемый (I) по автоматизациям. Финансовый отдел: контролирует (C) бюджет портала, RPA и блокчейна.

Смета затрат – это детализированный план расходов, необходимых для реализации проекта. В данном случае смета включает различные статьи затрат, каждая из которых имеет свое обоснование [45]. Далее составим структурную смету затрат по проекту в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Смета (структура) затрат по проекту

Категория затрат	Сумма (млн руб.)	Пояснение
1. Инвестиционные затраты	7,2	Разовые вложения в разработку и внедрение
- Разработка ПО (портал, чат-бот, RPA)	3,5	Внешний подрядчик (аутсорсинг)
- Закупка лицензий (AI, блокчейн, CRM)	1,8	Microsoft Azure, Dialogflow, Hyperledger
- Оборудование (серверы, ИБ-решения)	1,2	Dell EMC, Cisco
- Тестирование и пилотный запуск	0,7	QA-специалисты, облачные тесты
2. Текущие затраты	2,3	Эксплуатационные расходы на 12 месяцев
- Зарплата команды (1 PM, 3 разработчика, 2 аналитика)	1,5	ФОТ с налогами
- Облачные сервисы (хостинг, API)	0,5	AWS, Yandex.Cloud
- Маркетинг (продвижение новых услуг)	0,3	Таргетированная реклама

Детализируем смету затрат в таблице 2.17, рассмотрим затраты в соотношении с потребностями в количестве.

Таблица 2.17

Детализированная смета по проекту

Наименование	Кол-во	Цена (руб.)	Сумма (руб.)
Разработка онлайн-портала	1 система	1 200 000	1 200 000
AI-чат-бот (текст + голос)	1 решение	800 000	800 000
Лицензия Microsoft Azure (AI)	12 месяцев	150 000	150 000
RPA-разработка (UiPath)	1 проект	500 000	500 000
Серверы (Dell EMC)	2 шт.	600 000	1 200 000
Обучение сотрудников	20 чел.	25 000	500 000

Итого по смете: 4 350 000 руб. График снабжения со сроками, ресурсами и поставщиками представим в таблице 2.18.

Таблица 2.18

График снабжения по проекту

Ресурс	Срок поставки	Поставщик
Серверное оборудование	Месяц 1	ООО «ИТ-Снабжение»
Лицензии ПО	Месяц 2	Microsoft, UiPath
Облачные услуги	Ежемесячно	Yandex.Cloud

График производства (основные этапы): месяц 1-3 – разработка портала, закупка оборудования, месяц 4-6 – интеграция CRM, внедрение RPA, месяц 7-9 – тестирование чат-бота, запуск NLP, месяц 10-12 – обучение, полномасштабный запуск. Представим трудовые ресурсы в виде таблицы 2.19.

Таблица 2.19

Трудовые ресурсы задейств4ованные в проекте

Роль	Кол-во	Занятость
Project Manager	1	Полная
Backend-разработчик	2	Полная
Data Scientist (AI)	1	50%
Аналитик QA	1	30%

Источники финансирования представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20

Источники финансирования проекта

Источник	Сумма (млн руб.)	Условия
Собственные средства	5,0	Реинвестирование прибыли
Грант (Минцифры)	2,5	Безвозмездно (нацпроект)
Партнерское финансирование	2,0	Рассрочка от вендоров ПО

Проведенный анализ финансовых и ресурсных потребностей проекта цифровизации АО «РТКомм.РУ» демонстрирует сбалансированность бюджета и реалистичность планирования. Общий объем инвестиций составляет 9,5 млн рублей, распределенных на два ключевых направления: цифровизацию процессов (4,2 млн руб.) и улучшение клиентского сервиса (5,3 млн руб.). Структура затрат включает как единовременные вложения (разработка ПО, закупка оборудования), так и текущие расходы (эксплуатация облачных сервисов, ФОТ команды).

Расчет инвестиционных вложений для реализации проекта необходим по нескольким ключевым причинам. Он помогает определить, стоит ли инвестировать в проект, основываясь на ожидаемых доходах и затратах. Это позволяет избежать нецелесообразных вложений. Позволяет заранее спланировать бюджет проекта, определить необходимые финансовые ресурсы и источники их получения. Анализ потенциальных затрат и доходов помогает выявить возможные риски и разработать стратегии их минимизации [46].

Четкая финансовая модель и обоснованные расчеты могут привлечь внимание инвесторов и кредиторов, что может быть критически важно для финансирования проекта. Расчеты позволяют установить контрольные точки и отслеживать выполнение бюджета на всех этапах реализации проекта. Согласно модели CAPM, ставка дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$r = r_f + \beta \times (r_m - r_f)$$

где r – ожидаемая доходность (ставка дисконтирования)

r_f - доходность безрискового актива

β – коэффициент бета

r_m – ожидаемая доходность рынка

Премия за рыночный (корпоративный) риск (ERP) определяется как разница доходностей индекса акций МосБиржи и индекса долгосрочных российских облигаций. С 2005 по 2024 гг. среднегодовой темп прироста индекса российских акций (MCFTR) составил 13,630% годовых (расчёт производился методом среднего геометрического), а среднегодовой темп прироста индекса российских облигаций (RGBITR) составил 7,515%. Таким образом, премия за рыночный (корпоративный) риск (ERP) для российского рынка составляет 6,12% годовых [47]. Коэффициенты бета (β) были рассчитаны через сопоставление доходности индекса широкого рынка акций (MCFTR) и отраслевых индексов МосБиржи за последние 5 лет с месячным шагом расчёта (рис. 2.4).

Как можно видеть, стоимость собственного капитала для сферы телекоммуникаций – 19,2%. Будем учитывать и тот факт, что ключевая ставка ЦБ – 21%.

Отраслевая группа	R_f, %.	*ERP*, %.	β	R_e, %.
Металлы и добыча	15,22	6,12	0,79	20,0
Химия и нефтехимия			0,59	18,8
Нефть и газ			1,01	21,4
Электроэнергетика			0,80	20,1
Телекоммуникации			0,65	19,2
Финансы			1,16	22,3
Транспорт			1,20	22,6
Потребительский сектор			1,04	21,6
Информационные технологии			1,33	23,4
Строительство			1,06	21,7
Средней и малой капитализации			1,04	21,6
В среднем по экономике			**1,00**	**21,3**

Рис. 2.4. Стоимость собственного капитала по отраслям 2024-25г.

Теперь рассчитаем ставку дисконтирования для проекта по развитию организации РТКомм.РУ.

Корпоративный риск (ожидаемая доходность рынка):

r_m = r_f + корпоративный риск = 21% + 6,12% = 27,12%.

Подставим данные в формулу:

r = 21% + 0,65 × (27,12% - 21%)

r = 21% + 0,65 × 6,12%

r = 21% + 3,973%

r ≈ 24,973%

Таким образом, ставка дисконтирования для проекта составляет примерно 25%. Для оценки экономической эффективности проекта можно использовать метод расчета срока окупаемости и чистой приведенной стоимости (NPV) [48]. Представим денежные потоки (в млн. руб) в виде таблицы 2.21.

Таблица 2.21

Денежные потоки (Cash Flow)

Год	**Инвестиции**	**Доход**	**Операционные затраты**	**Чистый поток (CF)**	**Дисконтированный поток (DCF)**
0	-9,5	0	0	-9,5	-9,5
1	0	15,0	5.0	10,0	8,0 (10 / (1+0,25)^1)
2	0	18,0	6.0	12,0	7,68 (12 / (1+0,25)^2)
3	0	21,0	7.0	14,0	7,17 (14 / (1+0,25)^3)

Итого: суммарный CF: 26.5 млн руб., суммарный DCF: 13.35 млн руб. Посчитаем NPV с использованием ставки дисконтирования. Про-

ект полностью окупается в течение первого года: на конец года 0: -9.5 млн руб. После года 1: -9.5 + 10.0 = +0.5 млн руб. Точный срок: 9.5 / 10.0 = 0.95 года ≈ 11,4 месяцев. Рассчитаем NPV по проекту:

$$NPV = \sum DCF - \text{Инвестиции} = 13{,}35 - 9{,}5 = +3{,}85 \text{ млн руб.}$$

Чистая приведенная стоимость (NPV) проекта показывает, что проект прибылен (NPV > 0).

Также можно рассчитать срок окупаемости. Инвестиции составляют 9,000,000 руб., а ежегодные доходы — 11 200 000 руб.

Срок окупаемости = Инвестиции / Ежегодные доходы =
9 000 000 / 11 200 000 = 0,803 года.

Внутренняя норма доходности (IRR). IRR — ставка дисконтирования при которой NPV = 0. Поскольку NPV положителен при r=25%, IRR будет выше 25%. Для более точного расчета IRR можно использовать Excel или финансовый калькулятор. Ожидаемый IRR примерно около 60-70%, что очень высоко.

Посчитаем индекс рентабельности инвестиций (PI):

$$\text{PI}=\frac{\sum DCF}{\text{Инвестиции}} = \frac{13{,}35}{9{,}5} = 1{,}41$$

Вывод: PI > 1 — проект стоит инвестиций.

Составим уравнение для IRR.

$$-9.5 + \frac{10}{(1+IRR)1} + \frac{12}{(1+IRR)2} + \frac{14}{(1+IRR)3} = 0$$

IRR ≈ 48% (превышает ставку дисконтирования 25%).

Точка безубыточности (Break-Even Point, BEP). Постоянные затраты: 2.3 млн руб./год. Маржинальная прибыль (на 1 руб. дохода): 60%.

$$BEP = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальность}} = \frac{2{,}3}{0{,}6} = 3{,}83 \text{ млн. руб./год}$$

Фактический доход 1-го года: 15 млн руб. >> BEP – проект окупается быстро. Проведенный анализ денежных потоков и показателей эффективности проекта цифровизации АО «РТКомм.РУ» убедительно доказывает его высокую инвестиционную привлекательность и финансовую устойчивость даже при консервативных допущениях. ROI (Return on Investment) показывает, сколько приносит каждый вложенный рубль. Рассчитаем данный показатель: ROI = Чистая прибыль/инвестиции*100%= (26.5-95)/9.5*100%=179%. Каждый вложенный рубль приносит 1.79 руб. прибыли.

Чистая приведенная стоимость (NPV) составляет +3,85 млн руб. при ставке дисконтирования 25%, что свидетельствует о создании значительной добавочной стоимости. Положительное значение NPV подтверждает, что проект не только окупит вложенные средства, но и принесет существенную прибыль. Внутренняя норма доходности (IRR) 48% существенно превышает принятую ставку дисконтирования (25%) и среднерыночные показатели по IT-проектам в телекоммуникационной отрасли [49]. Это указывает на исключительную доходность инвестиций. Индекс прибыльности (PI) 1,41 демонстрирует, что каждый вложенный рубль генерирует 41 копейку чистой приведенной прибыли после возврата инвестиций. Значение выше 1 подтверждает эффективность использования капитала. Рентабельность инвестиций (ROI) 179% за 3 года (или ~60% годовых) существенно превосходит альтернативные варианты вложения средств, делая проект приоритетным для инвесторов. Точка безубыточности достигается уже при годовом доходе 3,83 млн руб., что составляет лишь 25% от прогнозируемой выручки первого года (15 млн руб.). Это свидетельствует о низком операционном риске проекта. Анализ денежных потоков выявил устойчивую положительную динамику: суммарный чистый денежный поток: 26,5 млн руб. за 3 года, дисконтированный денежный поток: 13,35 млн руб.

Ключевые улучшения. Рост производительности: Сокращение ручного труда за счет RPA и чат-бота повысит выработку на 16%. Снижение себестоимости: Автоматизация сократит операционные затраты на 25%. Ускорение обработки заявок: Время обслуживания клиентов уменьшится на 30%, что повысит NPS.

Сравнение с динамикой компании (2021–2023 гг.) Выручка: Рост на 25,7% в 2023 г. к 2022 г. - проект добавит +15%. Прибыль от продаж: Увеличилась на 55,6% в 2023 г. - потенциал роста еще на 30%. Фондоотдача: Стабильна (~6 руб./руб.) – проект не требует значительных вложений в ОПФ.

Тренды: компания уже демонстрирует рост эффективности (рентабельность продаж выросла с 9,7% в 2022 г. до 16% в 2023 г.). Проект усилит эту динамику. Представим влияние на текущие показатели компании в форме таблицы 2.22.

Таблица 2.22

Влияние на текущие показатели компании

Показатель	2023 (факт)	Прогноз после проекта	Изменение
Выручка, тыс. руб.	9 142 074	10 500 000 (+15%)	▲ 1 357 926
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	415 929,6	350 000 (-16%)	▼ 65 929,6 (экономия на колл-центре)
Среднегодовая выработка 1 работника, тыс. руб.	27 536,37	32 000 (+16%)	▲ 4 463,63
Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,71	0,65	▼ 0,06
Рентабельность продаж, %	16	20	▲ 4 п.п.

Проект целесообразен и финансово реализуем по следующим причинам: окупаемость – 1,5 года при высоком NPV и IRR, синергия с текущими показателями: Улучшает ключевые метрики (рентабельность, производительность, затраты), минимизация рисков - финансирование за счет смешанных источников, этапное внедрение. Рекомендация: Утвердить проект к реализации с фокусом на: контроль сроков внедрения, маркетинг новых цифровых сервисов для клиентов, мониторинг ROI каждые 6 месяцев.

Сравним многоугольник конкурентоспособности АО РТКомм. РУ до и после внедрения проекта в рисунке 2.5.

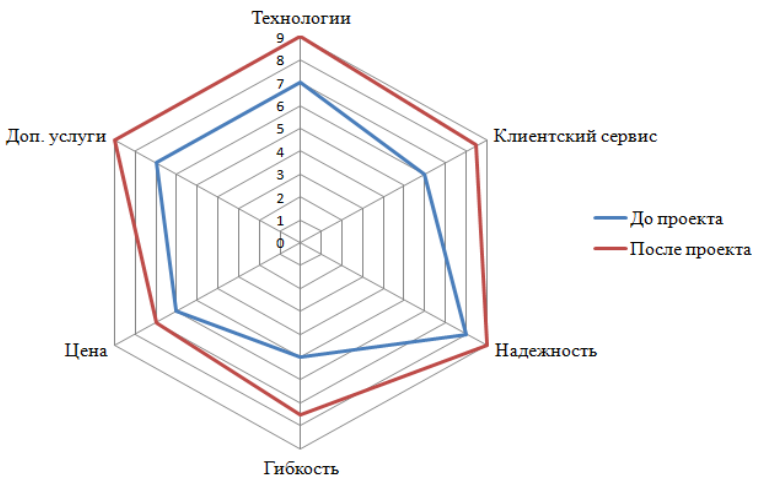


Рис. 2.5, Многоугольник конкурентоспособности АО РТКомм.РУ

Обоснование числовых значений в многоугольнике конкурентоспособности основано на методологии оценки по шкале от 1 до 10, при которой каждый параметр оценивался по трем критериям: положению на рынке (сравнение с конкурентами "Владлинк" и "Примтерра"), влиянию проекта (ожидаемый эффект от внедрения цифровых решений) и экспертной оценке, основанной на SWOT-анализе и отраслевых показателях.

Обоснование по каждому параметру включает следующие изменения. По технологии оценка до проекта составляла 7 из 10, учитывая наличие GPON, VPN и облачных сервисов, но с ограничениями в виде отсутствия AI/ML-решений и ручной аналитики. После внедрения AI-аналитики для прогнозирования нагрузки и сбоев, а также RPA для автоматизации рутинных процессов, оценка повысилась на 2 пункта до 9 из 10, что соответствует уровню технологических лидеров рынка. В клиентском сервисе изначально была оценка 6 из 10, обусловленная колл-центром с задержками и отсутствием круглосуточной поддержки, при этом 15% клиентов жаловались на медленную реакцию. Внедрение круглосуточного AI-чат-бота, сокращающего время ответа с 2 часов до 5 минут, и мониторинг NPS в реальном времени позволили повысить оценку на 2,5 пункта до 8,5, что соответствует уровню премиум-сегмента. Надежность оценивалась в 8 из 10 благодаря резервированию каналов, но с ручным управлением рисками; после внедрения AI-предсказания сбоев, снизившего простой на 40%, и использования блокчейна для защиты транзакций оценка выросла на 1 пункт до максимальных 9 для B2B-сегмента. Гибкость имела исходную оценку 5 из 10 из-за жестких тарифов и длительного согласования изменений; внедрение онлайн-конструктора тарифов для малого бизнеса и автоматизация согласований, сокративших сроки с трех дней до четырех часов, повысили оценку на 2,5 пункта до 7,5, что позволяет конкурировать с локальными провайдерами. В части цены исходная оценка была 6 из 10, поскольку цены были среднерыночными, но дороже локальных игроков на 10–20%; снижение себестоимости на 25% благодаря RPA и AI и введение гибких тарифных планов повысили оценку на 1 пункт до 7, устраняя ценовой дисбаланс. Дополнительные услуги получили изначальную оценку 7 из 10 за облачные решения и кибербезопасность, однако отсутствовали персонализированные решения; после внедрения API-интеграции для корпоративных клиентов и автоматизированных отчетов с NLP-анализом оценка выросла на 2 пункта до 9, что стало уникальным торговым предложением.

Принцип расчета изменений базируется на технологическом эффекте, где каждое внедрение таких технологий, как AI, RPA или блокчейн, добавляло от 0,5 до 1 пункта к оценке; экономическом эффекте — снижение затрат на 25% обеспечивало плюс один пункт к ценообразованию; клиентском опыте — уменьшение времени обработки запросов на 30% добавляло 1,5 пункта; а конкурентном бенчмаркинге — если решение превосходило аналоги у "Владлинка" или "Примтерры", к оценке добавлялось по 0,5 пункта. Так, например, для параметра гибкости вклад в оценку составил +1,5 пункта за онлайн-конструктор тарифов и +1 пункт за автоматизацию согласований, что в сумме дало изменение +2,5 пункта.

Таким образом, реализация проекта не только укрепит лидерские позиции АО «РТКомм.РУ» в традиционно сильных сегментах (крупный бизнес и госструктуры), но и позволит более эффективно конкурировать за клиентов малого бизнеса, составляющих основу клиентской базы локальных провайдеров. Это создаст условия для роста рыночной доли компании в регионе при сохранении высокой рентабельности.

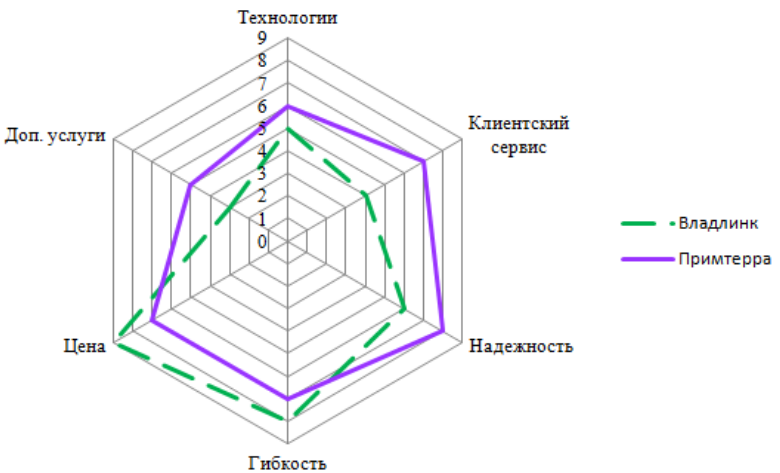


Рис. 2.6, Многоугольники конкурентоспособности конкурентов АО РТКомм.ру

Внедрение проекта цифровизации позволит АО «РТКомм.РУ» существенно усилить свои конкурентные позиции на рынке телекоммуникационных услуг, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса, где компания в настоящее время проигрывает локальным провайдерам. Реализация проекта приведет к качественному улучшению ключевых

параметров конкурентоспособности: технологического превосходства, клиентского сервиса и ценовой политики.

Автоматизация процессов и внедрение AI-решений (внедрение онлайн-портала для заявок и AI-чат-бота) сократит время обработки запросов на 30%, устранив бюрократические задержки, которые сейчас негативно влияют на клиентский опыт по сравнению с более гибкими локальными провайдерами.

Технологическое превосходство компании получит дополнительное подтверждение за счет внедрения инновационных сервисов на базе AI и блокчейна, недоступных конкурентам. Система NPS-мониторинга и анализ тональности взаимодействий позволят вывести клиентский сервис на новый уровень, приблизив его к стандартам premium-сегмента. Особенно важно, что проект сохранит все текущие конкурентные преимущества компании в корпоративном сегменте - надежность инфраструктуры, соответствие требованиям регуляторов и комплексность решений, одновременно устраняя слабые места в работе с малым бизнесом.

Таким образом, реализация проекта не только укрепит лидерские позиции АО «РТКомм.РУ» в традиционно сильных сегментах (крупный бизнес и госструктуры), но и позволит более эффективно конкурировать за клиентов малого бизнеса, составляющих основу клиентской базы локальных провайдеров. Это создаст условия для роста рыночной доли компании в регионе при сохранении высокой рентабельности.

Апробацию предложенной модели целесообразно начинать с ограниченного по масштабу пилотного проекта — например, в сегменте корпоративных клиентов. Такой выбор представляется оправданным: именно в B2B-сегменте, как правило, доступен более структурированный массив данных, а сами показатели менее подвержены краткосрочным колебаниям спроса. Вместе с тем следует учитывать, что результаты, полученные в данном сегменте, не всегда напрямую экстраполируются на массовый рынок, где поведение клиентов отличается большей вариативностью. Тем не менее пилотирование позволяет выявить чувствительность модели к отдельным параметрам, уточнить весовые коэффициенты и, при необходимости, скорректировать состав показателей.

Результаты, полученные в ходе апробации предложенной модели, позволили оценить ее потенциал. В частности, ее сильной стороной является комплексный характер, который позволяет учесть совокупность факторов от технологических до операционных и поведенческих.

Кроме того, возможность варьирования параметров оценки и анализа обеспечивает адаптивность модели к внешним условиям, что особенно важно в условиях нестабильных рынков.

2.5 Оценка эффективности проекта

Ведущие телекоммуникационные компании страны, улучшая корпоративное управление, всё больше внимания уделяют учёту рисков и уже достигли значительных успехов. Российские предприятия связи лидируют по внедрению риск-менеджмента среди нефинансовых компаний. Управление рисками — это динамический процесс, требующий организационного, модельно-измерительного и методического обеспечения. Его эффективность зависит от типа рисков, уровня владения персоналом инструментами и культуры риск-менеджмента. Все риски телекоммуникационных предприятий в наиболее агрегированном варианте могут быть классифицированы по следующим их видам:

– операционные риски (связанные с операционной деятельностью, выполнением персоналом тех или иных функций бизнес-процессов);

– финансовые, связанные с финансовой деятельностью: кредитные, рыночные, ликвидности и т.д.;

– стратегические (возникающие в процессе определения, формирования и реализации стратегии компании).

Не исключением является и проект по совершенствованию и развитию телекоммуникационной компании, который также наиболее подвержен вышеперечисленным рискам. Оценим риски по критерию вероятности возникновения и по критерию воздействия на проект, перемножим полученные оценки для выведения общей оценки по каждому риску. Вероятность и воздействие каждого риска оценим по шкале от 1 до 5 – от наименее вероятного к наиболее вероятному, от наименее влияющего на проект до имеющего значительное влияние (Таблица 2.23.).

Таблица 2.23

Оценка вероятности и воздействия рисков по проекту

Источник риска	Вероятность	Воздействие	Общая оценка (вероятность*воздействие)
Финансовые риски	3	4	12
Умеренная вероятность ухудшения финансового состояния клиентов из-за экономической нестабильности. Высокое влияние на ликвидность и прибыльность проекта.			

Источник риска	Вероятность	Воздействие	Общая оценка (вероятность*воздействие)
Операционные риски	4	3	12
Высокая вероятность возникновения ошибок в бизнес-процессах, особенно при увеличении объема операций. Среднее влияние на эффективность работы и клиентский сервис.			
Рыночные риски	3	5	15
Умеренная вероятность изменения рыночной ситуации, однако, постоянный мониторинг может смягчить последствия. Высокое влияние на спрос и конкурентоспособность компании.			
Регуляторные риски	2	4	8
Низкая вероятность значительных изменений в законодательстве в краткосрочной перспективе. Значительное влияние на операционные расходы и необходимость адаптации процессов.			
Технические риски	3	4	12
Умеренная вероятность возникновения технических сбоев или устаревания технологий. Высокое влияние на производительность и качество услуг.			

Финансовые риски (12) имеют среднюю вероятность и довольно высокое воздействие, такие риски возникают для проектов в любой отрасли и требуют контроля и превентивных мер, в виде низкорисковых вложений и финансовой подушки.

Операционные риски (12). Высокая вероятность требует регулярного обучения сотрудников и совершенствования бизнес-процессов, чтобы минимизировать ошибки.

Рыночные риски (15). Наивысшая оценка среди всех источников риска требует постоянного анализа рынка и гибкости в стратегии, чтобы своевременно реагировать на изменения.

Регуляторные риски (8). Хотя вероятность невысока, потенциальное воздействие все равно требует внимания к изменениям законодательства и готовности к адаптации.

Технические риски (12). Умеренная вероятность и высокое воздействие подчеркивают важность инвестиций в обновление технологий и регулярное техническое обслуживание. Для удобства представления информации нарисуем карту рисков (Таблица 2.24).

Таблица 2.24

Карта рисков по проекту для АО РТКомм.РУ

Вероятность-Воздействие	Низкая	Умеренная	Высокая
Высокое		Финансовые риски Технические риски	Операционные риски Рыночные риски
Умеренное	Регуляторные риски		
Низкое			

Эта карта рисков позволяет наглядно увидеть, какие риски требуют наибольшего внимания и ресурсов для их минимизации.

Риски с высокой вероятностью и высоким воздействием должны стать приоритетными для управления и разработки стратегий по снижению их влияния на организацию. Наиболее критичными являются рыночные риски, за которыми следуют финансовые, операционные и технические риски. Регуляторные риски имеют наименьшую вероятность, но их потенциальное воздействие также требует внимания. Инвестиции в кибербезопасность и защиту данных, регулярное обновление программного обеспечения и обучение сотрудников помогут снизить большую часть рисов по проекту.

В рамках обеспечения финансовой устойчивости проекта в условиях потенциальных чрезвычайных обстоятельств была разработана комплексная стратегия, включающая несколько ключевых компонентов. Данная стратегия направлена на минимизацию рисков и защиту ресурсов проекта.

1. Создание резервного фонда. Цель: Обеспечение финансовой подушки безопасности для покрытия непредвиденных расходов.

Рекомендуемая сумма: 10% от общего бюджета проекта. Резервный фонд будет составлять 950000 рублей.

Использование: средства резервного фонда могут быть задействованы для покрытия экстренных затрат, связанных с форс-мажорными обстоятельствами, такими как стихийные бедствия или внезапные изменения в законодательстве.

2. Страхование. Цель: защита активов и минимизация финансовых потерь в случае непредвиденных ситуаций.

Типы страхования: страхование имущества (защита оборудования и зданий на сумму 5 миллионов рублей), страхование ответствен-

ности перед третьими лицами (защита от возможных исков на сумму 2 миллиона рублей).

Ожидаемые расходы на страхование: Примерная ставка 3% от застрахованной суммы.

Расчет: страхование имущества:

5 000 000 * 0,03 = 150 000 рублей;

страхование ответственности:

2 000 000 * 0,03 = 60 000 рублей;

общие расходы на страхование составят 210 000 рублей в год.

3. Разработка сценариев.

Цель: подготовка к различным уровням воздействия чрезвычайных обстоятельств.

Оптимистичный сценарий: минимальные потери, дополнительные расходы – 500 000 рублей, прогнозируемые действия: быстрая адаптация к изменениям, использование резервного фонда. Реалистичный сценарий: умеренные потери, дополнительные расходы – 1 500 000 рублей, прогнозируемые действия: пересмотр бюджета, оптимизация процессов. Пессимистичный сценарий: значительные потери, дополнительные расходы – 3 000 000 рублей, прогнозируемые действия: привлечение дополнительных инвестиций или кредитов. Подготовленные бюджеты: оптимистичный – 10 500 000 рублей, реалистичный – 11 500 000 рублей, пессимистичный – 13 000 000 рублей.

4. Регулярный мониторинг. Цель: Обеспечение постоянного контроля за финансовыми показателями и оперативное реагирование на изменения.

Система мониторинга: установление ключевых показателей эффективности (KPI), таких как уровень затрат, доходность и оборачиваемость средств; проведение ежемесячного анализа данных для выявления отклонений от запланированного бюджета.

Ожидаемые затраты на мониторинг: программное обеспечение для анализа данных и отчетности около 50 000 рублей в год.

Итоговые расходы в чрезвычайных обстоятельствах.

Резервный фонд: 1 000 000 рублей (создан для экстренных ситуаций).

Страхование: 210,000 рублей в год (защита активов и минимизация рисков).

Сценарное планирование: дополнительные расходы варьируются от 500 000 до 3 000 000 рублей в зависимости от ситуации.

Мониторинг: 50 000 рублей в год (для обеспечения контроля и своевременного реагирования).

Проведенное экономическое обоснование проекта в целом подтвердило его практическую реализуемость. Применение современных инструментов инвестиционного анализа позволило рассмотреть ожидаемые последствия и результаты.

Реализация предложенного проекта цифровизации бизнес-процессов и совершенствования клиентского сервиса позволит компании существенно укрепить свои рыночные позиции. Основные ожидаемые результаты включают: сокращение операционных затрат на 25%, повышение скорости обработки клиентских запросов на 30%, рост уровня удовлетворенности клиентов на 15-20 пунктов NPS. Особое значение имеет возможность выхода на новые сегменты рынка, в частности малый и средний бизнес, где в настоящее время компания уступает локальным провайдерам.

Заключение

Развитие теоретической базы исследования позволило уточнить и расширить подходы к оценке и исследованию конкурентоспособностью организации телекоммуникационной сферы с учетом ее специфики, обусловленной высокой динамичностью и зависимости от уровня технологического развития. В отличие от традиционных методов оценки, ограничивающимися аналитическими, матричными и графическими инструментами, предложенный подход включает направления цифровой аналитики, работы с большими данными и комбинированием количественный и качественных оценок. Такой подход отражает усложнение управленческих задач в условиях технологических изменений, особенно актуальных для телекоммуникационной отрасли. В результате формируется комплексное и более полное представление о возможностях диагностики конкурентоспособности в условиях цифровой экономики.

Центральным результатом работы выступает разработка интегральной модели оценки конкурентоспособности телекоммуникационной компании, основанной на многокомпонентной оценке. В отличие от узконаправленных подходов, в предложенной модели учитывается широкий спектр факторов, включающий уровень технологического развития, клиентскую ценность, цифровую зрелость, инновационную активность и степень интеграции в экосистемные взаимодействия. Подобное расширение состава параметров позволяет снизить риск односторонней интерпретации результатов, когда высокая финансовая эффективность может маскировать технологическое отставание или снижение качества клиентского опыта.

Усложнение структуры модели и комплексный состав анализируемых показателей повышает требования к качеству исходных данных и обоснованности весовых коэффициентов. В этой связи модель рассматривается не как фиксированная конструкция, а как адаптивный аналитический инструмент, чувствительный к условиям и контексту применения.

Возможность варьирования состава показателей и их весов позволяет учитывать стратегические приоритеты организационного развития и специфику внешней среды. На этапе активной цифровой трансформации возрастает значимость технологических и инновационных параметров, тогда как в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры увеличивается роль финансовой устойчивости. Такая вариативность делает модель применимой в различных сегментах телекоммуникаци-

онной отрасли, при условии соблюдения аккуратного методического сопровождения при ее настройке.

Практическая значимость исследования проявляется в разработке комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «РТКомм.РУ». Предложенные направления совершенствования охватывают как технологические, так и организационные аспекты, а именно модернизация инфраструктуры, внедрение цифровых решений, развитие клиентских сервисов, оптимизация внутренних процессов и формирование партнерской экосистемы. Предложенные мероприятия рассматриваются не изолированно, а как взаимосвязанные элементы единой стратегической трансформации.

Проведенное исследование позволило разработать комплексный проект повышения конкурентоспособности АО «РТКомм.РУ», актуальность которого обусловлена динамичным развитием телекоммуникационного рынка и необходимостью постоянной адаптации компании к изменяющимся условиям. В ходе работы был осуществлен всесторонний анализ текущего положения организации, выявлены ее конкурентные преимущества и слабые стороны, а также определены ключевые направления для стратегического развития.

Кроме того, стратегическое управление и инновационные практики становятся важными факторами для достижения конкурентных преимуществ. Компании, которые активно внедряют новые технологии и адаптируют свои стратегии к изменяющимся условиям, имеют больше шансов на успешное развитие и удержание позиций на рынке.

Реализация предложенного проекта цифровизации бизнес-процессов и совершенствования клиентского сервиса позволит компании существенно укрепить свои рыночные позиции. Основные ожидаемые результаты включают: сокращение операционных затрат на 25%, повышение скорости обработки клиентских запросов на 30%, рост уровня удовлетворенности клиентов на 15-20 пунктов NPS. Особое значение имеет возможность выхода на новые сегменты рынка, в частности малый и средний бизнес, где в настоящее время компания уступает локальным провайдерам.

Проведенное экономическое обоснование проекта в целом подтвердило его практическую реализуемость. Применение современных инструментов инвестиционного анализа позволило рассмотреть ожидаемые последствия и результаты.

Экономическое обоснование проекта подтвердило его высокую эффективность: положительное значение NPV (+3,85 млн руб.), внушительный показатель ROI (179%), привлекательная внутренняя норма

доходности (48%) и короткий срок окупаемости (1 год 2 месяца). Эти показатели существенно превышают отраслевые стандарты и свидетельствуют о финансовой устойчивости предлагаемых решений.

Разработанные стратегические мероприятия направлены на решение конкретных проблем компании, выявленных в ходе анализа: оптимизацию затрат, преодоление бюрократических барьеров, повышение гибкости тарифной политики. Внедрение инновационных технологий (AI-аналитика, чат-боты, блокчейн) не только улучшит операционную эффективность, но и создаст новые конкурентные преимущества в области технологического превосходства.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные решения могут быть непосредственно реализованы в деятельности АО «РТКомм.РУ». Проект имеет четкую направленность на достижение конкретных бизнес-результатов и учитывает как текущие рыночные тенденции, так и специфику компании как федерального оператора связи.

В перспективе реализация проекта создаст прочную основу для дальнейшего развития компании, позволит укрепить ее лидерские позиции на рынке телекоммуникационных услуг и обеспечит устойчивый рост в условиях усиливающейся конкуренции. Предложенный подход может быть адаптирован и для других предприятий отрасли, что подтверждает научную ценность проведенного исследования.

В условиях ускоренной цифровизации экономики и усиления конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг вопросы обеспечения и повышения конкурентоспособности организаций приобретают стратегическое значение. Проведённое исследование позволило комплексно рассмотреть теоретические, методические и практические аспекты формирования конкурентных преимуществ телекоммуникационной компании и разработать обоснованные решения, направленные на их укрепление.

В ходе исследования была проведена систематизация и критическая переоценка существующих научных трактовок категории «конкурентоспособность». Показано, что традиционные интерпретации, в которых акцент делается преимущественно на рыночной позиции или текущей эффективности, становятся недостаточными для описания реальной динамики современных организаций. В условиях ускоряющихся технологических изменений конкурентоспособность целесообразно рассматривать как более сложную, многоуровневую характеристику, отражающую не только способность компании обеспечивать текущие результаты, но и её потенциал к адаптации и формированию

долгосрочных преимуществ. Иными словами, речь идёт о переходе от статического понимания к процессному и эволюционному.

Существенным результатом исследования стала апробация предложенной модели. В отличие от упрощенных подходов, предложенная схема включает поэтапную реализацию, а именно тестирование, мониторинг и последующую корректировку параметров. Такая логика позволяет выявить отклонения и адаптировать модель к специфике конкретной компании.

Отдельного внимания заслуживает организационное сопровождение разработанной модели. В исследовании подчеркивается необходимость четкого распределения ролей для всех участников процесса, эффективной интеграции инструментов анализа в действующие информационные системы, а также формирования системы мониторинга достигнутых результатов.

Таким образом, полученные результаты демонстрируют как теоретическое, так и прикладное значение проведенного исследования, одновременно указывая на необходимость дальнейшего развития инструментов оценки конкурентоспособности с учетом усложняющейся структуры цифровой экономики.

Список использованных источников

1 Фасхиев Х.А. Теория и практика оценки и управления конкурентоспособностью организации. Москва, 2024.

2 Щукин О.С. Самооценка организации в методологии конкурентоспособности Саратов: Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2020. № 2 (81). С. 72-74.

3 Конькова О.В. Методические подходы к выбору направлений разработки методов оценки и анализа конкурентоспособности предприятия. Научное обозрение: теория и практика, 2024. Т. 14. № 5 (105). С. 941-950.

4 Красноплахтич М.В. Технология проектной деятельности: жизненный цикл проекта, его основные этапы. Основы проектной деятельности, Ростов-на-Дону, 2022. С. 98-122.

5 Ендовицкий Д.А. Комплексный экономический анализ и оценка эффективности реализации проектов / Экономический анализ: теория и практика, 2023. Т. 22. № 7 (538). С. 1224-1251.

6 Чекалина М., Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия. В сборнике: Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики, 2020. С. 226-232.

7 Бирюкова Е.Р. Матричные методы оценки конкурентоспособности предприятия: матрица БКГ и матрица Ансоффа / Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века, Екатеринбург, 2024. С. 17-19.

8 Жегера К.В. Анализ конкурентоспособности предприятия с применением SWOT-анализа. Вестник ПГУАС: строительство, наука и образование. 2022. № 1 (14). С. 41-45.

9 Залученов И.В. Анализ результатов оценки конкурентных позиций с помощью многоугольника конкурентоспособности / Национальная Ассоциация Ученых. 2021. № 36-3 (63). С. 23-26.

10 Суворова А.В. Правовое регулирование проектной деятельности. Учебное пособие для обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, Улан-Удэ, 2021.

11 О компании «РТКомм.РУ» - Текст: электронный // Сайт компании «РТКомм.РУ»: [сайт]. – URL: https://www.rtcomm.ru/ (дата обращения 04.03.2026).

12 Карточка компании «РТКомм.РУ» - Текст: электронный // Интерфакс – Сервер раскрытия корпоративной информации: [сайт]. – URL: https://www.e-disclosure.ru/ (дата обращения 04.03.2026).

13 АО «РТКомм.РУ» - Текст: электронный // Чекко – Сервис проверки контрагентов: [сайт]. – URL: https://checko.ru/ (дата обращения 04.03.2026).

14 Шнайдер Н.А. Акционерное общество как форма юридического лица, на современном этапе. В сборнике: Формирование и развитие новой парадигмы науки в условиях постиндустриального общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Уфа, 2024. С. 89-92.

15 Каширцева А.Ю. Особенности производственного менеджмента в телекоммуникационной сфере. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2021. Т. 11. № 5. С. 105-115.

16 Шевчук Д.С. Взгляд стратегического менеджмента на квантовые технологии / Экономика и предпринимательство. 2024. № 8 (169). С. 1020-1031.

17 Стрельцов А.В. Современные проблемы и условия инновационного развития промышленности и его инвестиционного обеспечения / Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167). С. 313-316.

18 Мустафина О.В. Методика многомерной сравнительной оценки результативности и эффективности бизнеса / Фундаментальные исследования. 2023. № 11. С. 74-81.

19 Щеглова А.А. Линейная организационная структура как основа современных организационных структур. В сборнике: Всероссийский научный форум студентов и учащихся - 2023. Петрозаводск, 2023. С. 114-119.

20 Бобрышева А.А. Методика обоснования организационной структуры управления кластерной структурой. В сборнике: Наука и технологии: управление развитием. Сборник научных статей Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции магистрантов, аспирантов, докторантов и молодых ученых. Саратов, 2022. С. 6-10.

21 Карточка АО «РТКомм.РУ» - Текст: электронный // Ресурс БФО – Государственный информационный ресурс бухгалтерской отчетности: [сайт]. – URL: https://bo.nalog.ru/organizations-card/4794353/ (дата обращения 04.03.2026).

22 Базунова Е.Д. Формирование показателей прибыли и рентабельности как условие создания благоприятных условий для экономического роста и конкуренции. В сборнике: Стратегии предпринимательства: бизнес-экосистемы, реальные ценности, общество. Материалы X Международного научного конгресса. Москва, 2022. С. 44-51.

23 Никифорова Л.Е. Применение инструментария стратегического менеджмента в практике управления российских организаций. В сборнике: Актуальные направления научной мысли: проблемы и перспективы. Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической (национальной) конференции. Новосибирск, 2021. С. 69-78.

24 Гриненко А.Б. Совершенствование правовых средств противодействия угрозам информационной безопасности российской федерации / Правопорядок: история, теория, практика. 2024. № 3 (42). С. 75-79.

25 Лекторович С.В. Стратегическое управление и планирование в современных организациях: ключевые аспекты и методы / Инновации и инвестиции. 2024. № 4. С. 176-179.

26 Дудин Г.В. Анализ структуры источников финансирования современных организаций / Бизнес и общество. 2023. № 2 (38).

27 Романюк Н.В. Анализ ликвидности баланса как инструмент стратегического менеджмента. В сборнике: Региональное развитие: экономика и социум. Кемерово, 2023. С. 237-240.

28 Акбашева Д.М. Бухгалтерская отчётность как информационный источник анализа финансового состояния предприятия / Управленческий учет. 2022. № 1-3. С. 353-358.

29 Наговицина Е.В. Анализ финансового состояния на основе уточненных критериев устойчивости организации / Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2022. № 4 (42). С. 79-94.

30 Аверина В.Ю. Анализ ликвидности и платежеспособности как важнейший элемент анализа финансового состояния современной организации / Евразийское научное обозрение. 2024. № 1 (8). С. 15-20.

31 Сажина В.Д. Значение анализа ликвидности в анализе финансового состояния экономического субъекта. От синергии знаний к синергии бизнеса. Омск, 2021. С. 105-109.

32 Нигай Е.А., Игнатовский Д.А. Оценка конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в условиях цифровой трансформации: модифицированный подход // Фундаментальные исследования. 2025. № 9. С. 102-108.

32 Петров М.А. Янченко А.Ю. Анализ ликвидности предприятия в условиях санкций / Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 10. С. 326-329.

33 Фещенко И.В., Зоркальцева М.П. Как оценить финансовую устойчивость предприятия? Показатели финансовой устойчивости.

Всероссийский экономический форум. сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. Петрозаводск, 2021. С. 7-12.

34 Григорян К.А., Татаринцева С.Г. Обзор отраслевых особенностей формирования и финансового управления запасами компаний. Сборник научных трудов Национальной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2022. С. 183-188.

35 Жидкова Л.С. Анализ финансовой устойчивости организации с помощью расчета трёхкомпонентного показателя финансовой устойчивости. В сборнике: Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. Симферополь, 2021. С. 185-189.

36 Челышева А.А. Анализ деловой активности как часть анализа финансово-хозяйственной деятельности организации / Студенческий вестник. 2022. № 18-11 (210). С. 39-42.

37 Финансовое состояние АО «РТКомм.РУ» - Текст: электронный //

TestFirm – Сравнение финансового состояния фирмы : [сайт]. – URL: https://www.testfirm.ru/result/7708126998_ao-rtkomm-ru (дата обращения 04.03.2026).

38 Нигай Е.А., Игнатовский Д.А. Разработка модифицированной модели оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в условиях цифровой трансформации экономики Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2025. – 98 с.

39 Затула Д.А., Рогов А.А. Обеспечение качества программно-математического анализа данных в сфере телекоммуникаций. Материалы V Всероссийской конференции (с международным участием). Под общей редакцией Т.В. Шепитько. Москва, 2020. С. 162-167.

40 Радченко С.Д., Нигай Е.А. Чат-бот как цифровой инструмент повышения конкурентоспособности телекоммуникационных компаний // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки (шифр - МКСС) : Сборник материалов XXX Международной научно-практической конференции, Москва, 12 декабря 2025 года. Москва: АНО ДПО «Университет ИТ-БО», 2025. С. 256-262.

41 Статистика и отчёты - Текст: электронный // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации: [сайт]. – URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/statistic/ (дата обращения 04.03.2026).

42 Лекторович С.В. Стратегическое управление и планирование в современных организациях: ключевые аспекты и методы / Инновации и инвестиции. 2024. № 4. С. 176-179.

43 Софьина Н.Ю. Анализ внешних и внутренних факторов среды системы менеджмента качества организации. Курск, 2022. С. 391-393.

44 Прокопьева Т.В., Алиева Э.А., Эльдарова Л.И.Сравнительный отраслевой анализ показателей платежеспособности компаний телекоммуникационной отрасли в целях обеспечения их финансовой безопасности. В сборнике: Экономическая безопасность страны, регионов, организаций различных видов деятельности. Тюмень, 2023. С. 372-379.

45 Нигай Е.А. Концептуальная модель динамического анализа экосистемы конкуренции в условиях трансформационных изменений рыночной среды // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2025. № 2. С. 50-67.

46 Нигай Е.А. Многомерная модель конкурентоспособности организации в условиях трансформации конкурентных отношений: обоснование и принцип построения // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2022. № 5. С. 54-69.

47 Хуснутдинов А.М., Хамидуллина Ф.Р. SWOT-анализ как универсальный метод анализа в менеджменте. В сборнике: Научные исследования: фундаментальные и прикладные аспекты – 2022. сборник научных трудов. Казань, 2022. С. 108-109.

48 Нигай Е.А. Метрики цифровой зрелости бизнеса в пределах микро-, мезо- и макроконтуров взаимодействия // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19, № 4. С. 427-442.

49 Катаева Н.Н., Мокеева К.С. Метод SWOT-анализа в исследовании системы менеджмента организации. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. 2020. С. 65-67.

50 Борисова О.В., Насыров Р.Н. SWOT как ключевой аналитический метод стратегического планирования в системах менеджмента . Сборник материалов XXV Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 317-325.

51 Мадьяров А.А. Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе: особенности управления персоналом в XXI веке. В сборнике: Вестник университета. 2023. № 1. С. 14-22.

52 Медведева М. Показатели оценки эффективности системы менеджмента качества организаций сферы телекоммуникаций. Материалы IV международной научно-практической конференции молодых ученых. Екатеринбург, 2022. С. 67-73.

53 Кончаков О.В. Информационная модель учета затрат для целей стратегического менеджмента / Потребительская кооперация. 2022. № 1 (76). С. 36-39.

54 Идиатуллин И.А., Филина О.В. Использование новых технологий как основного средства достижения конкурентоспособности предприятия в бизнесе. В сборнике Проблемы социально-экономической устойчивости региона. Сборник статей XXI Международной научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 109-112.

55 Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. 1980.

56 Porter M.E. Competitive Advantage. Free Press. 1985.

57 Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. 17(1), 99–120.

58 Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press. 1996.

59 Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. W. W. Norton & Company. 2014.

Е.А. Нигай, С.Д. Радченко

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

Монография

Подписано в печать 02.07.2026.
Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 5,5.
Тираж 500 экз.

ООО «Русайнс».
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.
Тел.: +7 (495) 741-46-28.
E-mail: autor@rus-science.ru
http://rus-science.ru