

УДК 621.396

*В. Г. ГИЗАТУЛЛИНА, канд. экон. наук, профессор,*

*Е. В. БОЙКАЧЕВА*

*Ю. В. ГЕРЛЯТОВИЧ*

*Белорусский государственный университет транспорта*

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РУП «БЕЛТЕЛЕКОМ»**

Рассмотрено современное состояние услуг, оказываемых РУП «Белтелеком», их конкурентоспособность и возможности дальнейшего их расширения на отечественном и зарубежном рынках.

Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциальный человеческий капитал и другие ресурсы.

На сегодняшний день стратегия – это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг.

Соответственно термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий.

Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов. В практике работы предприятий к таким решениям традиционно относились планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия. В последние годы в связи с процессами приватизации к стратегическим прибавились решения по виду и принадлежности прав собственности на имущество и продукцию самого предприятия.

Сделать выбор из множества решений, относящихся к стратегическим, позволяет классификация процессов, из которых складывается деятельность предприятия. Разнообразные технико-экономические, финансовые, социальные и другие процессы, протекающие на предприятии, можно разделить на три группы:

- процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («производство»);
- процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия («воспроизводство»);
- процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия («воспроизводство воспроизводства»).

Пользуясь этой классификацией, можно соответствующим образом структурировать и решения, принимаемые на уровне руководства предприятия. Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, целесообразно относить к *тактическим* (рисунок 1).

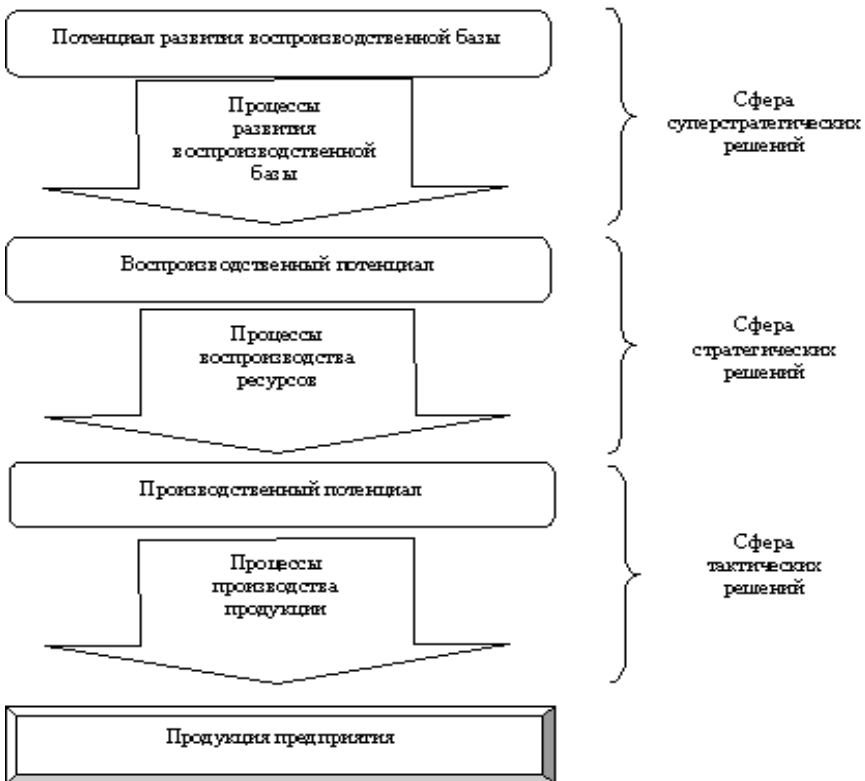


Рисунок 1 – Основные процессы производства и воспроизводства и классификация решений по управлению

Наиболее важные решения, касающиеся процессов формирования (создания, пополнения, изменения) потенциала, можно отнести к *стратегическим*. Наконец, решения, которые определяют потенциал для развития воспроизводственной базы, можно было бы назвать *суперстратегическими*. Решения второго и третьего типов (стратегические и суперстратегические) будем объединять общим термином «стратегические решения».

По содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т.п. Верхний уровень составляют восемь следующих относительно самостоятельных направлений (видов) стратегии.

1 *Товарно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке.

2 *Ресурсно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.

3 *Технологическая стратегия* – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.

4 *Интеграционная стратегия* – совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.

5 *Финансово-инвестиционная стратегия* – совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.

6 *Социальная стратегия* – совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.

7 *Стратегия управления* – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.

8 *Стратегия реструктуризации* – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия.

Гомельский городской узел электросвязи (ГУЭС) является структурным подразделением Гомельского филиала РУП «Белтелеком» и не является самостоятельным юридическим лицом, наделен Гомельским филиалом имуществом и действует на основании «Положения о Гомельском городском узле электросвязи», утвержденного директором ГФ РУП «Белтелеком».

Основной целью деятельности филиала является своевременное, качественное и полное удовлетворение потребностей народного хозяйства и населения в услугах электросвязи с целью извлечения прибыли, представление интересов РУП «Белтелеком» на территории Гомельской области во всех предприятиях, учреждениях и организациях. Цель деятельности реализуется через выполнение следующих задач:

- организация предоставления услуг электросвязи;
- обеспечение бесперебойного высококачественного обслуживания и технической эксплуатации средств электросвязи;
- развитие средств электросвязи, расширение спектра предоставляемых услуг за счет внедрения инновационных технологий, средств электронно-вычислительной техники, информационных технологий, проведение перевооружения и модернизации оборудования сети.

Стратегией предприятия является создание современных систем и сетей связи, модернизация существующих сетей для удовлетворения первоочередных нужд органов государственного управления, делового сектора и населения, оказание дополнительных видов услуг.

Для оказания потребителям услуг связи Гомельской ГУЭС имеет развитую телекоммуникационную сеть, в состав которой входит:

- 30 автоматических телефонных станций (АТС), из которых 22 электронные, 8 координатных. Общая телефонная емкость АТС составляет 195083 номера, из которой емкость электронных АТС – 113897 номера;
- волоконно-оптическая транспортная сеть связи (SDH) с пропускной способностью 36 270 цифровых каналов связи;
- линейно-кабельная сеть с общей протяженностью кабельных линий связи 7 001,870 км, в том числе волоконно-оптических – 275,580 км;
- оборудование сети передачи данных (xDSL, MetroIthernen и др.), общей емкостью 10 600 портов подключения;
- таксофонный парк города. В г. Гомеле установлено 1029 универсальных телефона-автомата, функции которых значительно расширены и развиваются.

В настоящее время РУП «Белтелеком» вывел на рынок новую торговую марку «Vyfly» для продвижения услуг широкополосного доступа.

Спектр услуг, предоставляемых по технологии ADSL, в рамках торговой марки (ТМ) «Vyfly» очень широк. География предоставления всех услуг оператора связи РУП «Белтелеком» – Республика Беларусь.

Анализируя состояние использования информационных технологий на предприятии ГУЭС Гомельского филиала РУП Белтелеком, необходимо отметить следующие моменты: при использовании многих разрозненных информационных систем (АСКР, АСТУП, ЦАБР и др.), обслуживающих кон-

кретные виды технологических процессов, не всегда обеспечена совместимость этих систем. Требуется параллельное ведение однородных баз данных. Отсутствует связь с автоматизированными бухгалтерскими и другими системами («Галактика», «Бусел»).

В настоящее время отрасль связи становится все более конкурентной. Поставщики услуг электросвязи предлагают клиентам услуги практически на равных условиях. Успех бизнеса уже определяется не продуктом как таковым, а наличием клиентской базы, способной приносить устойчивые долгосрочные доходы. Борьбу за клиента целесообразно осуществлять не путем ценовых войн, а путем качественного обслуживания клиентов. Этот путь помогает реализовать автоматизированная система поддержания взаимоотношений с клиентами – CRM (CustomRelationsManagement), которая предназначена для эффективного управления отношений с клиентами.

Республиканское унитарное предприятие электросвязи «Белтелеком», а следовательно и его структурные подразделения определило стратегическую цель – полное удовлетворение потребностей своих клиентов в современных и доступных услугах электросвязи. Это может быть достигнуто только за счет высоких требований к качеству. Под высоким качеством понимается в первую очередь удовлетворение требований и желаний потребителей, удовлетворение работников, положительное влияние на общество, создание имиджа компании.

Анализ внешней и внутренней среды показал, что рассматриваемое предприятие находится в условиях острой конкурентной борьбы на рынке телекоммуникационных услуг. Основными конкурентами в данной области выступают операторы сотовой связи и коммерческие интернет-провайдеры, а именно по предоставлению услуг:

1) телефонной связи и телефонного сервиса 1) серьезную конкуренцию РУП «Белтелеком» составляют операторы сотовых сетей;

2) служб передачи данных и телематических служб – коммерческие интернет-провайдеры и операторы кабельного телевидения.

На рассматриваемом предприятии выявлен ряд проблем: во первых – снижение темпов роста доходов от городской телефонной сети и во вторых – замедление темпов роста доходов от услуг «Предоставление междугородного и международного соединения. Данные услуги относятся к основным видам деятельности предприятия и являются одним из основных доходных сегментов предприятия.

В таблице 1 приведены выявленные в ходе анализа проблемы и возможные пути их решения: оптимизация маршрутизации трафика с учетом технической возможности и экономической целесообразности, замена оставшихся в эксплуатации 8 аналоговых АТС на современные цифровые АТС с расширенным спектром услуг.

**Т а б л и ц а 1 – Результаты проведенного анализа и проект управленческих решений**

| Выявленные проблемы   | Возможные пути решений   |
|---|--|
| Замедление темпов роста доходов от услуг «Предоставление междугородного и международно-го соединения» | Увеличение объема услуг международной связи и расширение их перечня за счёт:<br>1) оптимизации маршрутизации трафика с учетом технической возможности и экономической целесообразности;<br>2) внедрения новых услуг международной связи, в том числе: ”Телефония по IP-протоколу“, международный ”зеленый номер“ и др. ;<br>3) расширения справочной международной службы, развития других сервисных услуг         |
| Снижение темпов роста доходов от городской телефонной сети  | 1) замена оставшихся в эксплуатации 8 аналоговых АТС на современные цифровые АТС с расширенным спектром услуг;<br>2) прокладка дополнительных кабельных линий связи и переключение спаренных абонентов на работу по отдельной линии;<br>3) телефонизация не каблированных объектов города с использованием современной беспроводной технологии WLL;<br>3) расширение спектра услуг телефонного сервиса и услуг ДВО |

Анализ внешней, внутренней среды, а также среды непосредственного окружения позволяет сформулировать угрозы и возможности, слабые и сильные стороны предприятия, которые отражены в таблице 2.

**Т а б л и ц а 2 – Угрозы и возможности, слабые и сильные стороны РУП «Белтелеком»**

| Сильные (слабые) стороны предприятия | Возможности предприятия  | Имеющиеся угрозы (достижимые результаты)   |
|--------------------------------------|--|--|
|                                      | <p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b></p> <p>1 Возможность расширения ассортимента продукции</p> <p>2 Качество продукции на уровне международных стандартов (ISO-9001)</p> <p>3 Получение стабильно высокой прибыли</p> <p>4 Конкурентное преимущество на внутреннем рынке</p> <p>5 Внедрение передовых технологий</p> | <p><b>УГРОЗЫ</b></p> <p>1 Спад производства</p> <p>2 Уменьшение рыночной доли</p> <p>3 Снижение спроса на продукцию из-за роста цен</p> <p>4 Высокие цены на сырье</p> <p>5 Снижение стабильности в обществе</p> |

Окончание таблицы 2

| Сильные (слабые) стороны предприятия   | Возможности предприятия  | Имеющиеся угрозы (достижимые результаты)   |
|--|--|--|
| <b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b><br>1 Известность торговой марки предприятия<br>2 Стабильные деловые связи на внутреннем рынке<br>3 Защита интеллектуальной собственности предприятия<br>4 Грамотная сбытовая политика<br>5 Монополия в производстве отдельных видов продукции | 1 Увеличение объема производства продукции<br>2 Расширение дилерской сети<br>3 Возникновение новых деловых связей на внешнем рынке | 1 Снижение издержек производства<br>2 Снижение цен на продукцию<br>3 Повышение конкурентоспособности продукции |
| <b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b><br>1 Устаревший парк производственного оборудования<br>2 Отсутствие высокопрофессиональных специалистов для проведения НИОКР<br>3 Низкая заработная плата рабочих, текучесть   | 1 Замена устаревшего оборудования<br>2 Подбор высококвалифицированных специалистов<br>3 Повышение заработной платы                 | 1 Повышение конкурентоспособности<br>2 Выход на новые рынки сбыта<br>3 Усовершенствование оказываемых услуг    |

Проведенный анализ РУП «Белтелеком» позволил сделать следующие выводы:

– созданная на предприятии современная инфраструктура связи, с учетом развития новых информационных технологий, технологий электросвязи позволяет дополнительно планировать внедрение новых услуг, пока не доступных для конкурентов, что требует расширения и ускорения диверсификации производства услуг на рынке телекоммуникаций, а также расширения спектра уже имеющихся услуг;

– предприятие находится в условиях острой конкурентной борьбы на рынке телекоммуникационных услуг. Основными конкурентами в данной области выступают операторы сотовой связи, коммерческие интернет-провайдеры и операторы кабельного телевидения.

Сравнительный анализ развития электросвязи Республики Беларусь со странами Западной Европы, Балтийскими странами, странами Центральной и Восточной Европы, государствами – участниками СНГ, проведенный по

данным Международного союза электросвязи, показал следующее:

- уровень развития стационарных сетей электросвязи Республики Беларусь соответствует общеевропейскому уровню;
- количество абонентов сетей сотовой подвижной электросвязи на 100 жителей в Республике Беларусь ниже, чем значение аналогичного показателя в европейских странах, несмотря на высокий рост абонентской базы;
- количество пользователей сети Интернет в Республике Беларусь на 100 жителей сопоставимо со значением аналогичного показателя для стран Центральной и Восточной Европы и государств – участников СНГ.

Анализ европейского рынка электросвязи показывает, что существенное влияние на темпы развития рынка услуг электросвязи оказывают такие условия, как плотность населения, компактность проживания и его покупательская способность. Внедрение новых технологий на сетях сотовой подвижной электросвязи в европейских странах происходит на фоне существующего насыщения услуг. И операторы вынуждены проводить соответствующую маркетинговую политику. Однако, несмотря на активное рекламирование услуг сетей сотовой подвижной электросвязи третьего поколения, только 10 % абонентов активно используют передачу данных. Количество пользователей сетей электросвязи в европейских странах в 2010 году представлено в таблице 3.

Т а б л и ц а 3 – **Количество пользователей сетей электросвязи в европейских странах**

| Количество пользователей сетей электросвязи в европейских странах в 2010 году | Количество стационарных телефонных аппаратов на 100 жителей | Количество абонентов сетей сотовой подвижной электросвязи на 100 жителей | Количество пользователей сети Интернет на 100 жителей |
|---|---|--|---|
| Западная Европа   | 56,2  | 94,0   | 51,4  |
| Балтийские страны   | 23,5  | 77,2   | 52,5  |
| Центральная и Восточная Европа  | 28,9  | 58,9   | 19,6  |
| Государства – участники СНГ   | 22,6  | 47,1   | 11,5  |
| Республика Беларусь   | 35,0  | 42,1   | 34,8  |

С учетом существующего уровня развития сетей электросвязи в Республике Беларусь, поставленных социальных задач, а также опыта стран ближнего и дальнего зарубежья, приоритетными и стратегическими направлениями развития связи в области электросвязи для РУП «Белтелеком на современном этапе являются:



- продолжение организационно-правовой реформы рынка услуг электросвязи, направленной на развитие конкуренции и подготовку к работе в условиях присоединения Республики Беларусь к Всемирной торговой организации;

- развитие сетей стационарной и подвижной электросвязи, обеспечение их защиты от несанкционированного доступа, надежности функционирования в условиях чрезвычайных ситуаций;

- расширение служб передачи данных в сетях стационарной и подвижной электросвязи и создание условий перехода к сетям электросвязи с пакетной коммутацией для оказания услуг электросвязи с использованием технологий широкополосного доступа и обеспечением необходимого качества обслуживания;

- техническое перевооружение сетей электросвязи общего пользования посредством замены аналогового коммутационного оборудования на цифровое с максимальным использованием оборудования отечественного производства;

- внедрение новых перспективных информационных технологий и технологий электросвязи, в том числе посредством совместного проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ отечественными научными и промышленными организациями;

- совершенствование нормативной правовой базы и технических нормативных правовых актов в части, касающейся организации и обеспечения связи и телерадиовещания, устойчивости и безопасности функционирования сети электросвязи общего пользования, средств, сетей и объектов связи.

В соответствии с указанными направлениями 5-летней программы развития связи в Республике Беларусь на 2006–2010 годы в области электросвязи, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 23.10.2006 г. №1395, предусматривается:

- увеличение емкости телефонных станций на местных телефонных сетях и установка универсальных таксофонов;

- увеличение емкости цифровых междугородных/международных станций, транзитных узлов и соединительных линий;

- строительство волоконно-оптических линий связи;

- увеличение портовой емкости доступа к сети Интернет национального оператора электросвязи;

- развитие инфраструктуры сети передачи данных национального оператора электросвязи с учетом внедрения технологий широкополосного доступа (в том числе беспроводного);

- техническое перевооружение и совершенствование технической экс-

плутации средств электросвязи;

- расширение номенклатуры услуг, оказываемых населению;
- организация распространения сигнала эфирного наземного цифрового телевизионного и радиовещания;
- развитие и модернизация систем кабельного и эфирно-кабельного телевидения;
- обеспечение подачи программ телевизионного и радиовещания до радиотелевизионных передающих станций с использованием цифровых систем передачи;
- выделение полос радиочастот для развития систем эфирно-кабельного телевидения;
- увеличение количества телевизионных программ, распространяемых в системе кабельного и эфирно-кабельного телевидения;
- улучшение качества оказываемых услуг по трансляции телевизионных программ;
- техническое перевооружение средств и сетей проводного вещания.

*V. GIZATULLINA, Phd, professor,*

*E. BOYKACHEVA*

*Yu. GERLYATOVICH*

*Belarusian State University of Transport*

## **DEVELOPMENT OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE REPUBLICAN UNITARY ENTERPRISE «BELTELECOM»**

The article reviews the current status of the services provided by RUE «Beltelecom», their competitiveness and possibilities of their further expansion on the domestic and foreign markets.

Получено 26.09.2012