Министерство образования Российской Федерации

Государственный университет

систем управления и радиоэлектроники

Кафедра автоматизированных систем управления

**Курсовая работа.**

по дисциплине “Менеджмент”.

**Менеджмент в организации ОАО «Электросвязь».**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Введение | стр. 3 |
| 1. Характеристика предприятия | стр. 5 |
| 1.1 Общая характеристика ОАО «Электросвязь | стр. 5 |
| 1.2 Историческая справка НГЦТ | стр. 6 |
| 1.3. Цели и задачи НГЦТ | стр. 7 |
| 1.4.Виды деятельности НГТС и перечень предоставляемых услуг | стр. 9 |
| 1.5 Организационная структура управления НГЦТ | стр. 10 |
| 2.Анализ среды | стр. 24 |
| 2.1 Анализ телекоммуникационного рынка, 2002-2005 гг | стр. 25 |
| 2.2 Анализ рынка услуг связи г. Новокузнецка | стр. 27 |
| 2.3 Анализ качества услуг городской телефонной связи г.Новокузнецка, 2005 г.\_ | стр. 28 |
| 2.4 Сравнительный анализ результатов опроса абонентов 2005-2006 г. | стр. 33 |
| 2.5 SWOT – анализ | стр. 36 |
| 3.Стратегия развития предприятия | стр. 39 |
| 3.1 Анализ стратегической позиции НУЭС | стр. 41 |
| Заключение | стр. 50 |
| Список литературы | стр. 51 |

Содержание.

ВВЕДЕНИЕ.

Потребность в общении, в передаче информации и обмене ею возникла и развивалась вместе с развитием человеческого общества: от костров, позволяющих передавать отдельные сигналы в пределах прямой видимости, до современных средств электросвязи с использованием микроэлектроники, искусственных спутников Земли, других научных достижений, позволяющих доставлять сообщения в любую точку мира, куда может проникнуть человек или его аппараты.

В наши дни информация приобретает особо важное значение, объем информации неуклонно возрастает, повышаются требования к ее доставке, возникает необходимость совершенствования и развития средств доставки информации.

Информация сегодня во многих случаях становится товаром, а в производственном процессе она приобретает такое же значение, как сырье или инструмент. Аналогично сырью или инструменту информация по назначению (содержанию), объему и “качеству” должна соответствовать тому процессу, в котором она применяется: должна быть доставлена в нужное время и правильно, по назначению использована. Недостаток информации или опоздание с ее получением может привести к задержке производства или повышению затрат. Затраты на сбор, доставку и обработку информации занимают значительное место в общих затратах на производство. Таким образом, любые отрасли народного хозяйства, производственные предприятия, организации нуждаются в своевременном получении и передаче информации, и эту доставку информации, ее обработку и обеспечивают современные сети связи, которые также предоставляют пользователям различные дополнительные виды обслуживания.

Из всех видов связи в настоящее время наиболее быструю доставку сообщений на расстоянии от сотен метров до тысяч (миллионов) километров обеспечивает электрическая связь, использующая проводные (воздушные, кабельные, стекловолоконные) и беспроводные (радиорелейные и т.п.) линии связи.

В нашем регионе услуги электрической связи предоставляет открытое акционерное общество Электрической связи Кемеровской области, одним из филиалов которого является Новокузнецкая городская телефонная сеть (НГТС).

Задача данной работы рассмотреть организационную структуру предприятия филиал ОАО «Электросвязь» Кемеровской области Новокузнецкая городская телефонная сеть, процессы и методы управления, структуру коммуникаций и способность к саморазвитию данной организации.

1. **Характеристика предприятия.**

**1.1 Общая характеристика ОАО «Электросвязь»**

Новокузнецкая городская телефонная сеть является структурным подразделением регионального филиала ОАО «Сибирьтелеком» Кемеровской области (СП КФ ОАО «Сибирьтелеком» Кемеровской области - НГЦТ),

«Электросвязь» Кемеровской области - крупнейшее предприятие связи на территории Кузбасса в течение 55 лет. РФ ОАО «Сибирьтелеком» «Электросвязь» было образовано 11.07.94г. путем преобразования из государственного предприятия связи и информатики «Россвязьинформ» Кемеровской области. Тогда он назывался ОАО «Электросвязь» Кемеровской области.

«Электросвязь» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

В соответствии с лицензией Министерства связи РФ «Электросвязь» Кемеровской области предоставляет услуга местной, междугородной и международной телефонной связи, передачи данных и телематических служб, предоставляет в аренду каналы связи и физические линии, транслирует программы по сети проводного вещания, проводит технические консультации, осуществляет информационное обслуживание, оказывает другие услуги связи.

«Электросвязь» состоит из 25 структурных подразделений, расположенных в каждом городе и районном центре области, и осуществляющих все функции регионального филиала.

НГЦТ создан на основании решения собрания акционеров РФ ОАО «Сибирьтелеком» «Электросвязь» Кемеровской области от 26.04.95г. №1.

Местонахождение НГЦТ; 654007, г. Новокузнецк, улица Тольятти, 57 и проспект Курако, 39

НГЦТ в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, нормативными актами., регулирующими деятельность акционерных обществ, Уставом Регионального Филиала от 29.05.96г. Положением о структурном подразделении от 24.09.96г., решениями органов упражнения «Электросвязь» Кемеровской области, приказами и распоряжениями Генерального директора «Электросвязь» Кемеровской области. НГЦТ учреждена на срок деятельности Регионального Филиала и осуществляет деятельность от имени создавшего его Регионального Филиала. Ответственность за деятельность структурного подразделения несет «Электросвязь» Кемеровской области.

НГЦТ наделяется имуществом (основными и оборотными средствами) в размере, отраженном в балансе НГЦТ, которое учитывается и на балансе Регионального Филиала, Имущество НГЦТ образуется также за счет средств, передаваемых ему Региональным Филиалом, а также денежных, материальных средств, ценных бумаг и нематериальных активов, приобретенных в ходе его хозяйственной деятельности Имущество, числящееся на балансе НГЦТ, .является собственностью Регионального Филиала.

**1.2 Историческая справка НГЦТ**

История ГТС начинается с 1929 года. В то время в городе телефонная связь определялась коммутатором на 100 номеров. В 1945 году цех ГТС входил в состав районного узла связи г. Сталинска и состоял из коммутатора шведской системы на 2400 номеров в Центральном районе к коммутатора на 100 номеров в Кузнецком районе. В городе было установлено 11т автоматов.

В декабре 1963 года вводится первая автоматическая телефонная станция декадно-шаговой системы, АТС - 1 (6900). В 1965 году была введена АТС - 2 на 2000 к. в Кузнецком районе. С 1 июля 1965 года, цех был выведен га состава районного узла связи. Затем, начиная с 1966 года запускаются АТС - 3 (1000 н.), АТС - 55 (5100 н.), АТС - 47 (7000 н.), АТС - 31 (3100 н.) в Орджоникидзевском районе, АТС - 54 (5100 н.). В 1986 году - АТС - 46 (6180 н.) и переход на шестизначную нумерацию. В 1987 году пуск АТС - 45 на 10180 н. В 1988 году была закрыта первая АТС - 6 и введена АТС - 37 координатной системы на 10200 н. В Ильинском районе в 1991 году введена первая электронная АТС - 61 на 10200 н.5 а в 1995 году вторая электронная станция АТС-62 на 5000 н.

Сегодня, предприятие насчитывает 18 АТС, количество телефонных аппаратов в сети на 01.01.2003 г. составляет 119886 телефонных аппаратов, в т.ч. 103657 квартирных, на сети обслуживается 1200 таксофонов.

В связи с реорганизацией ОАО «Электросвязь» Кемеровской области в форме присоединения к ОАО «Сибирьтелеком», Новокузнецкая городская телефонная сеть с 1 декабря 2002 года называется структурное подразделение регионального филиала ОАО «Сибирьтелеком» «Электросвязь» Кемеровской области- Новокузнецкий городской центр телекоммуникаций.

**1.3 Цели и задачи НГЦТ**

Миссия - цель, для которой организация существует, смысл существования организации. Это стратегическая цель, самая главная.

Общая (генеральная) цель организации - фундамент, на котором строится структура организации.

Миссия НГЦТ: удовлетворение всех социальных, групп в и услугах местной телефонной связи.

Общая (генеральная) цель НГЦТ: удовлетворение социальных потребностей сотрудников НГЦТ.

Цели и задачи НГЦТ приведены на рисунке 1.

Удовлетворение всех социальных групп в услугах местной телефонной связи

Цели экономической подсистемы

Цели производственной подсистемы

Цели социальной подсистемы

Цели научно – исследовательской подсистемы

Получение максимальной прибыли

Увеличение доли оборотного капитала

Удержание положение лидера на рынке за счет качества

Снижение издержек

Увеличение мощности организации за счет расширения площадей

Создание благоприятного климата в коллективе

Мотивация персонала

Создание организационной культуры

Обновление техники

Закупка оборудования

Рисунок 1 – Дерево целей

Согласно политике НГЦТ в области качества, девиз НГЦТ: качество-это успех.

РФ ОАО «Сибирьтелеком» - «Электросвязь» Кемеровской области наметил главные цели в области качества: оперативное реагирование на запросы потребителей услуг связи, удовлетворение их ожиданий, получение устойчивой прибыли.

Считая достижение главных целей гарантией качества предоставляемых услуг, руководство поставило следующие задачи:

1. Создание эффективной организационной структуры и структуры управления структурным подразделением с четким разграничением функций, полномочий, ответственности подразделений и персонала;
2. Подбор кадров, способных к непрерывному обучению, постоянное повышение квалификации, совершенствование профессионального мастерства, культуры общения;
3. Расширение спектра услуг связи, внедрение новых технологий, создание автоматизированной системы управления процессами и качеством;
4. Введение персональной ответственности за качество выполняемой работы и предоставления услуг;
5. Систематическое проведение анализа удовлетворенности потребителей в услугах электросвязи;
6. Вовлечение всех сотрудников структурного подразделения в коллективный труд единомышленников;

Руководство регионального филиала берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и совершенствование системы менеджмента качества.

**1.4 Виды деятельности НГЦТ и перечень предоставляемых услуг**

НГЦТ осуществляет следующие виды деятельности: обеспечение бесперебойной и качественной работы всех средств связи; создание и эксплуатация телекоммуникационных сетей для обеспечения передачи информации различного вида; строительство, реконструкция и техническое перевооружение средств и сетей связи в соответствии с действующими правилами и нормами; организация и выполнение мероприятий по готовности централизованных сетей оповещения действиям в чрезвычайных ситуациях; проведение технического обслуживания и ремонта средств связи, информатики, оргтехники, вычислительной техники и пр.; рекламная деятельность, осуществление других видов хозяйственной деятельности в соответствии с целями и задачами Регионального Филиала и решениями его органов управления, за исключением запрещенных законодательными актами РФ.

Новокузнецкий городской центр телекоммуникаций предоставляет следующие виды услуг: услуги местной (городской и сельской) телефонной связи, услуги проводного вещания, в том числе: установка телефонною аппарата, установка серийного номера, временное переоформление телефона на арендатора, перестановка телефонного аппарата, восстановление снятого за неуплату телефона, замена номера телефона по просьбе абонента, переключение телефонов при переезде в пределах станции, переключение спаренного телефона по просьбе абонента на отдельную линию, подключение устройств охранной сигнализации к линии действующего телефона. Дополнительные услуги: вызов электромонтера для выполнения дополнительных услуг и ремонта телефонного аппарата, кабинете; установка дополнительного звонка; замена телефонного аппарата; временное выключение телефона по просьбе абонента; услуги справочно-информационных служб; выявление по заявлению абонента номера телефона вызывающего абонента, предоставление абоненту по его просьбе подробной расшифровки прошедших разговоров при повременном учете, с распечаткой и пр.

НГЦТ осуществляет финансово-хозяйственную деятельность на условиях, которые определяет «Электросвязь» Кемеровской области. «Электросвязь» Кемеровской области предоставляет НГТС оперативную самостоятельность в процессе выполнения закрепленных за ним функций. Финансовый год НГЦТ совладает с финансовым годом регионального филиала.

Прекращение деятельности НГЦТ происходит по решению Совета директоров регионального филиала, а также случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ.

**1.5 Организационная структура управления НГЦТ**

Схема организационной структуры управления НГЦТ .

Директор

Главный инженер

Заместитель директора по коммерции

Аналитическая группа

Отдел продаж

Группа продаж

Группа по развитию новых технологий

Группа по работе с VIP клиентами

Отдел маркетинга и рекламы

Отдел по работе с дебиторской задолжностью

Абоненско-сервисный цех

Справочно-информационная служба

Абонентская группа

Информационно-сервисная группа

Эксплуотационно-технический отдел

Отдел автоматизированных расчетов

Группа по работе с жалобами

Бухгалтерия

Отдел экономики

Отдел по работе с персоналом

Канцелярия

Юридический отдел

Отдел экономицеской и информационной безопастности

Группа ГО и ЧС

Группа качества

Энергетический цех

Метрологическая служба

Отдел информационных технологий

Группа санпрофизмерений

Группа по ремонту электронного оборудования

Отдел охраны труда

Группа мультисервисной сети

Центр технической эксплуотации

Центральное автоматизированное бюро ремонта

Группа техницеского надзора

Технический отдел

Цех систем передач

Линейно-кабельный цех

Станционный цех

Участок электронных АТС

Участок электромеханических АТС

Группа по обслуживанию средств оповещения

Участок по эксплуотационно-техническому обслуживанию таксофонов

Мастерская по ремонту таксофонов

Линейно-абонентский цех

Мастерская по ремонту телефонных аппаратов

Цех автоматической коммутации каналов

Участок междугородней телефонной связи

Телеграфный участок

Цех передачи данных

Линейно-аппаратный цех

Группа по эксплуотационно-техническим вопросам

Цех проводного вещания

Станционный участок

Линейный участок

Цех сельской телефонной связи

Станционный участок

ЛТУ-4

ЛТУ-3

ЛТУ-5

ЛТУ-8

СКУ

Рисунок 2.

Организационная структура управления НГЦТ является линейно-функциональной и состоит из пяти уровней управления:

1. директор НГЦТ,
2. заместитель директора по капстроительству и инвестициям, заместитель директора по общим вопросам, главный инженер, заместитель директора по сельской телефонной связи, и прочие подразделения, подчиняющиеся директору;

- заместитель главного инженера по городской телефонной связи, начальник цеха радиофикации, а также подразделения, подчиняющиеся руководителям второго уровня управления;

- цех радиофикации и подразделения, которые подчиняются заместителю главного инженера по городской телефонной связи.

В состав организационной структуры управления НЦГТ входят 38 структурных подразделений, в т.ч.: станционный цех, цех электронных коммутаций, цех систем передач, линейно-кабельный цех, линейно-абонентский, цех, планово-финансовый отдел, бухгалтерия, цех развития, группа по маркетингу, сектор контроля качества и т.д.

Цех электронных коммутаций включает 6 АТС электронного (АТС-32,36,574,575,61,62,74 и 796,797) и 3 АТС квазиэлектронного (АТС-576,784,785,786,787) лота.

Станционный цех включает 5 АТС координатного (АТС-31,37Д5?46?54) и 4 АТС декадно-шагового (АТС-42,43,47,55) типа.

Результаты работе каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеристиками выполнение ими своих целей и задач. По каждой подсистеме формируется «иерархия служб», пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Элементами: организационной структуры НГЦТ являются как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы и органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Отношения между элементами организационной структуры поддерживаются благодаря горизонтальным и вертикальным связям. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает из-за иерархичности построения системы управления, то есть наличия различных: уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

Высший эшелон власти представлен: директором НУЭС, заместителем по капитальному строительству, заместителем по коммерции, заместителем по общим вопросам, заместителем по сельской телефонной связи и радиовещанию, заместителем по телеграфной и междугородней связи, главным инженером.

Директор НУЭС, на основании доверенности директора регионального филиала ОАО «Сибирьтелеком» «Электросвязь» КО от 14.05.2003 года № ПО-12-52/03. согласно положению о структурном подразделении руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью Новокузнецкого узла электросвязи.

Директор НУЭС организует работу и эффективное взаимодействие всех подразделений НУЭС и осуществляет непосредственное руководство следующими подразделениями:

Бухгалтерия; осуществляет бухгалтерскую отчетность предприятия, в которой отражаются итоговые данные характеризующие имущественное и финансовое положение организации, результаты его хозяйственной деятельности; налоговый, бухгалтерский, управленческий учет в виде бухгалтерских проводок и многое другое.

Отдел экономики; разрабатывает прогнозы экономического и социального развития НУЭС, принимает необходимые меры по обеспечению нормального финансового состояния предприятия на основе анализа данных бухгалтерской и оперативной отчетности; составляет отчеты о производственной деятельности НУЭС; на основе данных статистической, бухгалтерской, производственной отчетности анализирует результаты и оценивает эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Отдел по работе с персоналом; планирование трудовых ресурсов, создание резерва персонала, отбор персонала, подготовка трудовых контрактов, оценка трудовой деятельности, управление дисциплиной, обучение персонала.

Служба информационной и экономической безопасности; обеспечение на предприятии информационной и экономической безопасности, предотвращение утечки и перехвата информации из помещений, объектов, предаваемой по каналам связи с помощью технических средств.

Группа по обслуживанию аппаратуры оповещения ГО; осуществляет работы по эксплуатационно-техническому обслуживанию средств связи и оповещения населения при чрезвычайных ситуациях.

Юридический отдел; курирование всех юридических вопросов, представление интересов предприятия по вопросам оказания услуг связи в соответствующих инстанциях, работа с пользователями, имеющими задолженность по оплате услуг по востребованию дебиторской задолженности.

Координирует вопросы развития сети НУЭС, вопросы по мобилизационной подготовке и чрезвычайным ситуациям, общие вопросы по охране труда и технике безопасности, вопросы взаимодействия с профсоюзными органами, координирует работу служб связи и ГО города, координирует работу по вопросам качества, унификации и стандартизации услуг связи. Осуществляет взаимодействие с Администрацией города, района по вопросам деятельности Новокузнецкого узла электросвязи.

1. Главный инженер:

-Разрабатывает техническую политику и направления технического развития НУЭС;

-Руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации средств связи;

-Организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий;

-Контролирует своевременную подготовку технической документации, организует рассмотрение и внедрение проектов технического перевооружения, разработанных сторонними организациями;

-Организует работу по метрологическому обеспечению, средств и методов измерений, контроля и испытаний и вопросам качества;

-Организует технически правильную эксплуатацию энергооборудования, рациональное расходование и соблюдение режима экономии энергоресурсов

-Организует обучение и повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников, обеспечивает постоянное совершенствование подготовки персонала;

-Решает вопросы аттестации и рационализации рабочих мест, патентно-изобретательской деятельности, стандартизации и сертификации услуг связи

-Руководит внедрением автоматизированных систем управления оборудованием и технологическими процессами;

-Осуществляет контроль за соблюдением проектной и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности;

-Взаимодействует с Управлением по надзору за связью и информатизацией по Кемеровской области;

-Руководит деятельностью заместителя главного инженера, главного энергетика, контролирует результаты их работы;

-Координирует, в области технической политики и эксплуатации, деятельность следующих подразделений НУЭС: станционный цех, цех электронных коммутаций, цех систем передачи, линейно-абонентский цех, таксофонный участок, линейно-кабельный цех, цех сельской телефонной связи и радиофикации, цех проводного вещания, цех коммутации телефонных сообщений, телеграфный участок, центр передачи данных, линейно-аппаратный цех, цех ЭПУ, вентиляции и кондиционирования, отдел информационных технологий, технический отдел, диспетчерская служба, отдел технической эксплуатации, метрологическая служба, группа по качеству, отдел по охране труда и техники безопасности.

-контролирует своевременную подготовку технической документации, организует рассмотрение и внедрение проектов технического перевооружения, разработанных сторонними организациями;

-организует работу по метрологическому обеспечению, средств и методов измерений, контроля и испытаний и вопросам качества;

-обеспечивает технически правильную эксплуатацию энергооборудования рациональное расходование и соблюдение режима экономики энергоресурсов;

-организует обучение и повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников, обеспечивает постоянное совершенствование подготовки персонала;

-решает вопросы аттестации и рационализации рабочих мест, патентно-изобретательской деятельности, стандартизации и сертификации услуг связи;

-руководит внедрением автоматизированных систем управления оборудованием и технологически ми процессами;

-осуществляет контроль за соблюдением проектной и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности;

-взаимодействует с Управлением по надзору за связью и информатизацией по Кемеровской области;

-руководит деятельностью заместителя главного инженера, главного энергетика, контролирует результаты их работы;

1. Заместитель директора по капитальному строительству.

- обеспечивает целевое и рациональное использование инвестиционных ресурсов;

- обеспечивает выполнение работ по капитальному строительству и капитальному и текущему ремонту объектов связи, зданий и сооружений НУЭС;

- руководит разработкой перспективных и текущих планов капитального строительства, реконструкции и расширения, ввода в эксплуатацию новых зданий и сооружений, коммуникаций связи;

- осуществляет своевременное заключение договоров с подрядными организациями, следит за выполнением проектными и строительными организациями договорных обязательств;

- решает вопросы финансирования объектов с использованием выделенных средств;

- контролирует своевременную выдачу проектно-сметной и другой технической документации для производства строительных работ, соблюдение установленных норм продолжительности строительства и сроков ввода новых объектов;

- занимается комплектацией заказов, контролирует поставку оборудования для строящихся и реконструируемых объектов;

- проводит работу совместно с подрядными организациями по сдаче, приемке и вводу в эксплуатацию объектов;

- координирует деятельность следующих подразделений НУЭС: группа по капитальному строительству, ремонтно-строительные участки.

1. Заместитель директора НУЭС Катеринич В.А.

- решает вопросы обеспечения НУЭС материально-техническими ресурсами, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания;

- осуществляет контроль своевременного заключения хозяйственных договоров;

- занимается изучением рынка и поставщиков расходных материалов, оборудования и возможности их приобретения;

- контролирует соблюдение дисциплины при выполнении заданий и обязательств по поставкам и их соответствие хозяйственным договорам;

- организует работу складского хозяйства, создает условия для надлежащего хранения и сохранности материальных ресурсов;

- обеспечивает рациональное использование всех видов транспорта, совершенствование погрузочно-разгрузочных работ;

- контролирует своевременное составление отчетности о выполнении планов материально- технического снабжения и работы транспорта;

- руководит работой по хозяйственному обслуживанию и санитарно-техническому состоянию зданий и сооружений ;

- осуществляет контроль потребления технологического топлива, водоснабжения, газа;

- контролирует работу подчиненных ему служб: автотранспортного цеха; отдела снабжения; группы жизнеобеспечения;

1. Заместитель директора Козлов В.Д.

- обеспечивает организацию и выполнение мероприятий по своевременному получению доходов, погашению кредиторской, дебиторской задолженности за услуги связи;

- координирует работу по своевременному заключению договоров с абонентами и пользователями, контролирует выполнение их условий;

- руководит работой по проведению мониторинга на услуги связи;

- контролирует проведение корпоративных рекламных мероприятий и изучение их эффективности;

- координирует действия подразделений по организации комплексного обслуживания клиентов и расчетов с пользователями;

- координирует деятельность подразделений НУЭС для выполнения плана по приросту телефонных аппаратов;

- руководит работой по взаимоотношению с управлением социальной защиты и предоставлению льгот на услуги связи;

- контролирует организацию качественного предоставления услуг электросвязи и развития средств связи в отделениях электросвязи;

- участвует в разработке перспективных и текущих планов по вопросам развития и оказываемых услуг;

 Заместитель по общим вопросам курирует работу следующих служб: жизнеобеспечения, эксплуатации зданий и сооружений, автотранспортного цеха и отдела снабжения.

 Заместитель по сельской телефонной связи и радиовещанию решает вопросы касающиеся телефонной связи Новокузнецкого района и проводной радиосвязи в Новокузнецке и Новокузнецком районе.

 Заместитель по телеграфной и междугородней связи определяет направления деятельности и организует работу служб телеграфной связи и междугородней телефонной станции.

- контролирует своевременное предоставление необходимой отчетности;

- контролирует деятельность по предоставлению пользователям сервисных и справочно-информационных услуг;

- руководит работой следующих подразделений: служба биллинга и ее подразделения; цех развития; отдел маркетинга; сервисный цех; цех отделений электросвязи.

1. Заместитель директора НУЭС Долгов В.И.

- обеспечивает развитие и оперативное руководство документальной, междугородной и международной телефонной связью;

- обеспечивает выполнение плана по предоставлению услуг междугородной, международной и документальной связи;

- участвует в разработке перспективных и текущих планов по вопросам междугородной, международной и документальной связи;

- принимает участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению новых технологий, механизации и автоматизации;

- обеспечивает своевременное составление и предоставление необходимой отчетности;

- обеспечивает соблюдение правил и норм по охране труда и технике безопасности в подчиненных подразделениях;

- осуществляет оперативное руководство по вопросам эксплуатации энергооборудования;

- координирует работу следующих подразделений: цех коммутации телефонных сообщений (ЦКТС);телеграфный участок (ТУ);

- центр передачи данных (ЦПД); линейно-аппаратный цех (ЛАЦ); служба эксплуатации АПК ТТС;

1. Заместитель директора Аниканов В.И.

- обеспечивает развитие и оперативное руководство сельской телефонной сетью и радиофикацией Новокузнецкого района и проводного вещания г. Новокузнецка;

- обеспечивает выполнение плана развития установок телефонов и радиоточек по Новокузнецкому району;

- участвует в разработке перспективных и текущих планов по вопросам сельской телефонной связи и радиофикации и проводного вещания;

- принимает участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению новых технологий, механизации и автоматизации;

- обеспечивает соблюдение правил и норм по охране труда и технике безопасности в подчиненных подразделениях;

- обеспечивает своевременное составление и предоставление необходимой отчетности;

- осуществляет, по указанию директора НУЭС, взаимодействие с администрацией Новокузнецкого района по вопросам, входящим в его компетенцию;

- обеспечивает работу по вопросам ГО и ЧС Новокузнецкого района;

координирует работу цеха сельской телефонной связи и радиофикации, цеха проводного вещания.

 При выезде директора, главного инженера, заместителей директора в командировки, на период очередных отпусков и отсутствия по болезни, устанавливаю следующее перераспределение руководства структурными подразделениями НУЭС и рассматриваемых вопросов, входящих в компетенцию:

* Директора НУЭС Соколов О.П. - на главного инженера НУЭС Порошкина Ю.А.
* Главного инженера НУЭС Порошкина Ю.А. - на директора НУЭС Соколова О.П.
* Заместителя директора НУЭС Аносова В.П. - на главного инженера НУЭС Порошкина Ю.А. ( по вопросам инвестиций и капитального строительства), на заместителя директора НУЭС Катеринич В.А. (по вопросам текущего ремонта зданий и сооружений).
* Заместителя директора НУЭС Катеринич В.А. - на заместителя директора НУЭС Аносова В.П.
* Заместителя директора НУЭС Аниканова В.И. - на главного инженера НУЭС Порошкина Ю.А.
* Заместителя директора НУЭС Долгова В.И. - на главного инженера НУЭС Порошкина Ю.А.
* Заместителя директора НУЭС Козлова В.Д. - на директора НУЭС Соколова О.П.

На предприятии действует система менеджмента качества, внедренная в 2001 году. Идея этой системы основана на совокупности организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством, участия всех членов в достижении долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества. Концепция качества имеет отношение к достижению всех целей управления.

В результате анализа организационной структуры управления НГЦТ были выявлены следующие преимущества и недостатки существующей организационной структуры управления:

Недостатки:

- присутствует двойное подчинение: начальник цеха радиофикации подчиняется как главному инженеру, так и директору филиала;

- некоторым руководителям подчиняется более семи человек (организационная структура считается эффективной, если каждому руководителю подчиняется не более семи человек. Семь – оптимально эффективное число. С этой точки зрения организационная структура НГТС далеко не эффективна);

- большое количество элементов и уровней в организационной структуре НГТС приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является медленная передача и переработка информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали) и снижение эффективности процесса управления;

- невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогрессу;

- закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам.

Недостатки этой структуры вытекают, в основном, из принципа единоличного принятия руководителем управленческих решений, так как: для принятия качественных и эффективных решений от него требуется всесторонняя компетенция по всем функциям к аспектам объекта управления. В современных условиях недостатки этой структуры перевешивают ее достоинства.

В случае ликвидации двойного подчинения данная организационная структура будет иметь следующие преимущества:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений,

- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих, руках, руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель:

- ясно выраженная ответственность;

- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;

- четкое обеспечение согласованности действии исполнителей.

**2. Анализ среды.**

Любая организация находиться и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случаи, если среда допускает его существование. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть и источником проблем и даже гибели организации в том случаи, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой которое позволяло бы, ей поддерживать ее потенциал на уровне необходимом для достижения ее целей и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Внешняя среда.

Внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем.

* Макроэкономическая подсистема
* Непосредственное окружение

Макроэкономическая подсистема создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации.

**2.1 Анализ телекоммуникационного рынка, 2002-2005 гг**

Основные показатели финансово-экономического развития отрасли связи за 4 года представлены в таблице 1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. |
| Валовой доход, млрд. руб.  | 76,1 | 101,9 | 144,9 | 202,9 |
| Валовой доход (выручка) от реализации услуг традиционными операторами | 55,1 | 73,9 | 97,1 | 122,3 |
| Уровень рентабельности, % | 1,7 | 15,8 | 22,8 | 19 |
| Освоенные капвложения, млрд. руб.  | 8,1 | 15,4 | 25 | 37,5 |
| Ввод номерной емкости АТС, млн. №  | 1,8 | 1,4 | 1,5 | 2 |
| Доля альтернативных операторов электросвязи», % | 26,5 | 33 | 43 | 47 |
| Предоставлено услуг, млрд. руб.  | 68,2 | 87,9 | 140,7 | 186 |
| Плотность телефонной сети, ТА/100 чел.  | 20,6 | 21,4 | 21,9 | 23,3 |

Таблица 1 - Основные показатели развития отрасли за 4 года

Проанализировав основные социально-экономические и технико-экономические показатели, можно отметить, что в 2002 г. ввод некоторых основных производственных мощностей по сравнению с 2001г. значительно упал, это объясняется последствиями финансового кризиса. Однако социально-экономические показатели развития отрасли показывают, что большинство организаций связи успешно справились с этими негативными факторами. На конец 2002 г. телефонная плотность превысила показатель 2001 г. на 3,5 %. Рост доходов отрасли за 2002 г происходил в основном за счет развития средств связи и в меньшей степени за счет введения новых тарифов на услуги. Услуг связи оказано на сумму 87,8 млрд. руб. Рост на 34%. Рентабельность отрасли составила 15,8%.

В условиях обострения финансово-экономической ситуации в стране электросвязь обеспечила стабильное функционирование средств связи и продолжение развития и модернизации сетей общего пользования. Объем отечественных инвестиций за счет всех источников финансирования составил в 2002 г. 131,1 % к 2001г. В 2000 г. инвестиционный климат резко изменился. Индекс рынка вырос почти на 40 %. Резко повысилась активность инвесторов.

Организации связи в 2002 г. в основном своевременно и полностью рассчитывались с бюджетом на всех уровнях. Этот год отрасль закончила с прибылью. Это является предпосылкой улучшения финансового состояния предприятий, расширения номенклатуры оказываемых услуг, улучшения показателей социального развития отрасли.

Благодаря реализации системы антикризисных мер, жесточайшей экономии затрат и сокращению расходов на социальную сферу ввод основных фондов увеличился по сравнению с 2002 г на 34,8%, наметилась устойчивая тенденция повышения интереса к сфере телекоммуникаций как отечественных, так и иностранных инвесторов.

Проблемы конкуренции сотни традиционных операторов с более чем 4800 альтернативными обостряются с каждым годом. Только в 2001 г. было выдано 2178 лицензий, а доля альтернативных операторов на рынке электросвязи увеличилась. Они живут и развиваются в острой конкурентной борьбе за клиента, не только тарифной, но и в сфере расширении спектра услуг и повышения их качества, тогда как региональные компании электросвязи лишь сейчас начинают задумываться над этими проблемами.

Объем услуг связи в течение 2003 года постоянно нарастал и увеличился почти на 39%. Традиционными операторами связи в 2000 г. было оказано услуг на сумму 78,7 млрд. руб.. Причем повышение активности экономических структур привело к опережающему росту доходов от услуг связи юридическим лицам, доля которых увеличилась с 56% в 2001 г. до 65% в 2002-м.

Прибыль традиционных операторов связи возросла на 25,6% и составила 237 млрд. руб., а рентабельность отрасли — 22,8%. Достаточно быстрый рост доходов, опередивший инфляцию издержек, улучшил финансовое положение отрасли. Доля убыточных предприятий в связи меньше, чем в других отраслях экономики, а суммарные убытки по итогам 2003 г. ниже уровня 2002 г. на *15%,*

За 2003 год инвестиции в отрасль увеличились на 8,4%, однако ввод основных фондов уменьшился по сравнению с 2002 г. на 13,3%. Основных телефонных аппаратов (СТА) стало больше на 1,5 млн. В целом в январе 2003 г. абонентская база отрасли достигла 31,8 млн. *ОТА.*

Тарифное регулирование — основная причина, сдерживающая развитие традиционных операторов, которые сдают свои рыночные позиции альтернативным. В 2001 году до себестоимости тарифы не дошли. 85% — доля абонентской платы в себестоимости в среднем по России 2,5 долл. — средняя ежемесячная плата за телефон, 6—8 долл. — затраты операторов. Конечно, на фоне 30—40 долл. за мобильную связь. которые абоненты платят в столицах, несколько «проводных» долларов выглядят, с точки зрения операторов, как укор регулирующим органам.

**2.2 Анализ рынка услуг связи г. Новокузнецка**

Рынок услуг связи г. Новокузнецка представлен следующими организациями, предоставляющие услуги телефонной и мобильной связи в г. Новокузнецке: структурное подразделение регионального филиала ОАО «Сибирьтелеком» Кемеровской области - Новокузнецкий городской центр телекоммуникаций; ОАО «Вымпелком Регион» Кемеровский филиал, БиЛайн GSM; НФ ЗАО «Кемеровская мобильная связь» (TELE2), а также ведомственные АТС с выходом на сеть общего пользования. Среди них ОАО «Южкузбассуголь»; ЗАО «Зап-СибТранстелеком», ОАО «КМК» и ЗАО «Кузнецкая коммерческая телефонная сеть» (АТС - 35). А. также четыре предприятия, предоставляющие доступ к сети Интернет: ЗАО «Комплексные Телекоммуникационные Системы» (Polenet), ЗАО «Связь-сервис», ЗАО «Региональная цифровая телекоммуникационная компания» и НГЦТ.

Таким образом основными марками - конкурентами НГЦТ, предоставляющими услуги местной телефонной связи являются: ЗАО «ЗапСибТранстелеком», ЗАО «Кузнецкая коммерческая телефонная сеть» (АТС -35) и ЗАО «Связь-Сервис». Остальные операторы связи являются товаро-родовымй конкурентами, т.е. предприятиями, удовлетворяющими потребности абонентов в услугах связи другими способами (пейджинговая связь, доступ в Интернет, сотовая связь).

**2.3 Анализ качества услуг городской телефонной связи**

**г.Новокузнецка, 2005 г.**

В настоящее время вопросы качества телекоммуникационных услуг становятся важнейшими для обеспечения эффективной деятельности предприятий электросвязи. С учетом того, что требования пользователей услуг связи постоянно повышаются, операторам электросвязи жизненно необходимо своевременно выявлять потребительские требования и проводить оценку качества услуг с точки, зрения потребителя.

В Новокузнецке качество услуг городской телефонной связи до 2000 г. не оценивалось.

Оценка качества услуг на Новокузнецкой городской телефонной сети (НГЦТ) в 2005 г, проводилась по методу оценки качества услуг электросвязи Европейского института по стандартизации телекоммуникаций (ETSI).

Основной целью данного исследования было выявление потребительских требований к услугам городской телефонной связи и определение степени удовлетворенности абонентов качеством услуг городской телефонной связи.

Были поставлены следующие задачи:

1) определить степень удовлетворенности абонентов по выявленным наиболее значимым критериям качества обслуживания (быстрота, точность, доступность, надежность, зашита и безопасность, простота, гибкость) и функциям (этапам) обслуживания:

2) определить степень удовлетворенности абонентов:

а)качеством работы НГЦГ в целом;

б)качеством обслуживания персоналом НГТС (телефонисты, операторы., электромонтеры и т.д):

 в)работой бюро ремонта:

г) работой телефонов-автоматов;

д) работой справочно-информационных служб («09», «009», «068»);

3) определить степень информированности абонентов:

а)об услугах службы «065»:

б) об услугах бесплатной автоинформационной службы «069»;

в) об услугах бесплатной службы «057»;

г) о дополнительных услугах электронных АТС;

 4) определить степень заинтересованности абонентов в сервисной телефонной карте (СТК) НГЦТ.

Объем выборки для опроса пользователей рассчитывался в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации оценки качества услуг электросвязи и прогнозированию спроса на услуги в ОАО «Сибирьтелеком» и составил 176 человек.

Выборка носила случайный характер и была представлена различными социально-возрастными категориями респондентов. В опросе приняли участие абоненты различных АТС. Опрос проводился в кассах НГТС по приему платежей, а также по месту учебы, работы и месту жительства.

Респондентам была предложена анкета, содержащая таблицу, включающую названные выше 70 показателей, обращение к респондентам и шкал оценки качества услуг.

Кроме основных вопросов, в анкете приведены личные вопросы, касающиеся возраста и социального положения опрашиваемых. Эти вопросы помогали определить категории пользователей, принимающих участке в опросе.

Каждый респондент отмечал в листе - опроснике показатели, по которым он считает необходимым: оценивать качество услуг городской, телефонной связи. Далее абоненты оценивали качество услуг по 4-бальной шкале (2-плохо, 3-удовлетворительно., 4-хорошо, 5-отлично).

По результатам опроса абонентов были получены следующие коэффициенты качества по показателям (таблица 2) и коэффициенты качества по этапам (таблица 3).

Таблица 2 – коэффициенты качества по показателям

|  |  |
| --- | --- |
| Функции (этапы) обслуживания | Критерии качества обслуживания |
| быстрота | точность | доступность | Надеж-ность | защита | простота | гибкость |
| Продажа права на пользования услугой  | 0,74 |  | 0,63 |  |  |  |  |
| Доведение до потребителя | 0,70 |  |  |  |  |  |  |
| Изменение условий пользования | 0,71 |  |  |  |  |  |  |
| Поддержка обслуживания | 0,74 |  | 0,69 |  |  |  |  |
| Ремонт | 0,70 |  |  | 0,75 |  |  |  |
| Отказ от обслуживания |  |  |  |  |  |  |  |
| Установление соединения | 0,77 | 0,72 |  | 0,69 |  |  |  |
| Передача информации |  | 0,77 |  | 0,73 | 0,66 |  |  |
| Разъединение | 0,83 |  |  |  |  |  |  |
| Составление счетов | 0,81 | 0,77 |  |  |  | 0,84 |  |

 - Наиболее значимые показатели для оценки качества услуг городской телефонной связи с точки зрения абонентов НГЦТ (результаты 2005 г.)

Таблица 3 – Коэффициенты качества по этапу

|  |  |
| --- | --- |
| Функции (этапы) обслуживания |  по этапу |
| Продажа права на пользования услугой  | 0,68 |
| Доведение до потребителя | 0,70 |
| Поддержка обслуживания | 0,72 |
| Изменение условий пользования | 0,71 |
| Функции (этапы) обслуживания |  по этапу |
| Ремонт | 0,73 |
| Отказ от обслуживания |  |
| Установление соединения | 0,72 |
| Передача информации | 0,72 |
| Разъединение | 0,83 |
| Составление счетов | 0,80 |

Общий Коэффициент качества услуг городской\* телефонной связи г. Новокузнецка составляет 0,74, что соответствует оценке удовлетворительно (К=1,00 - отлично; К==0.75 - хорошо; K-0.50 - удовлетворительно; К-0,25 -плохо).

В процессе исследования было выявлено 18 показателей для оценки качества услуг городской телефонной связи с точки зрения пользователей:

-быстрота продажи права на пользование услугой (быстрота заключения договора на установку телефона);

-быстрота доведения до потребителя (быстрота установки телефона);

-быстрота изменений условий пользования;

-быстрота поддержки обслуживания;

-быстрота ремонта;

-быстрота установления соединения;

-быстрота разъединения;

-быстрота составления счетов;

-точность установления счетов;

-точность передачи информации;

-точность составления счетов;

-доступность продажи права на пользование услугой;

-доступность поддержки обслуживания;

-надежность ремонта;

-надежность установления соединения;

-надежность передачи информации;

-защита и безопасность (конфиденциальность) передачи информации;

-простота составления счетов.

По полученным показателям была произведена оценка качества услуг городской телефонной связи, были рассчитаны коэффициенты качества по отдельным показателям. В ходе опроса абоненты высказали низкую удовлетворенность качеством процесса установки телефона (а именно, быстрота и доступность установки телефона); быстротой работы бюро ремонта; точностью и надежностью установления телефонного соединения. Низкий коэффициент качества соответствует надежности и конфиденциальности передачи информации по телефону. В результате проведенного исследования был получен коэффициент качества услуг, равный 0,7, что соответствует оценке – удовлетворительно. Согласно рекомендациям международного союза электросвязи уровень удовлетворенности должен быть выше 0,75 (оценка «хорошо»).

В результате проведения опроса были выявлены замечания абонентов:

-оборудование в автозале АТС-45 работает нестабильно;

-качество предоставляемых услуг не соответствует их стоимости;

-высокая стоимость установки нового номера;

-не правильно устанавливается соединение по району, а в другие районы дозвониться вообще сложно;

-персонал НГЦТ грубый, невнимательный;

-нет защиты от подключений посторонних лиц.

Также абонентами были высказаны следующие пожелания по улучшению обслуживания:

-снизить оплату за телефон;

-уменьшить оплату услуг НГЦТ;

-улучшить работу справочной службы. Увеличить число телефонисток.

-повысить культуру общения (внимательнее относиться к клиенту);

-усилить рекламу. Больше информации о службах сервиса НГЦТ;

-предоставление абоненту полного перечня услуг с подробным их описанием;

-работа бюро ремонта в выходные дни;

-исключить присутствие параллельных разговоров

-более внимательное составление счетов;

-заменить карточные таксофоны жетонными, или снизить стоимость карт;

-замена старых декадно-шаговых АТС на новые электронные;

-замена старого технического оборудования на новое;

-ежемесячный контроля технических и линейно – кабельных сооружений.

**2.4 Сравнительный анализ результатов опроса абонентов 2005г. и 2006 г.**

Сравнение результатов опроса абонентов 2005 г. и 2006 г. Представлены в диаграммах 3-7.



Рисунок 3 – Результаты ответов на вопрос «Устраивает ли Вас в целом качество работы НГЦТ?»



Рисунок 4- Результаты ответов на вопрос «Устраивает ли Вас обслуживание персоналом НГЦТ?»



Рисунок 5 – ответов на вопрос «Устраивает ли вас работа бюро ремонта?»



Рисунок 6 – Результаты ответов на вопрос «Устраивает ли Вас работа телефонов автоматов?»



Рисунок 7 – Результаты ответов на вопрос «Устраивает ли Вас работа справочно-информационных служб?»

Сравнивая результаты опросов абонентов за два года, можно сделать следующие выводы:

Количество абонентов, полностью удовлетворенных качеством работы НГЦТ снизилось, а частично удовлетворенных и неудовлетворенных увеличилось.

Абоненты считают, что качество работы НГЦТ в целом ухудшилось, хотя возможно, что оно осталось на прежнем уровне при возросших тарифах.

Количество абонентов, полностью удовлетворенных обслуживанием персоналом осталось практически на том же уровне, что и в прошлом году, число частично удовлетворенных возросло, а неудовлетворенных значительно снизилось.

Можно сказать, что в целом обслуживание персоналом улучшилось, благодаря обучению персонала в 2005г.

Работа бюро ремонта в 2005 г. устраивала большее количество абонентов, чем в 2006 г., увеличилось число абонентов, не обращавшихся в бюро ремонта.

Это может быть обусловлено сокращением персонала бюро ремонта (абоненты утверждают, что теперь ремонт занимает больше времени, чем в 2005 г.).

Число абонентов, которых устраивает работа телефонов-автоматов увеличилось, в то время как число неудовлетворенных снизилось. Причиной этого может быть замена телефонов-автоматов на карточные таксофоны, кроме того, большая часть старых телефонов-автоматов была неисправна.

Учитывая результаты опросов, можно сказать, что работа справочно-информационных служб не изменилась.

Однако по данным результатам нельзя судить об изменении качества в лучшую или в худшую сторону с абсолютной достоверностью, т.к. на результаты опроса мох повлиять объем выборки и то, какие группы респондентов были выбраны для опросов. Кроме того, на ответы респондентов могло повлиять их личное настроение во время проведения опроса.

**2.5 SWOT – анализ.**

SWOT - анализ предполагает выявление сильных и слабых сторон организации, а также установление возможностей и угроз.

Осмысление возможных ситуаций осуществляется по матрице SWOT -анализа (таблица 4).

Таким образом, для повышения конкурентных преимуществ НГЦТ необходимы следующие мероприятия: разработка новых услуг; повышение качества предоставляемых услуг; проведение рекламных акций; разработка системы мотивации и премирования работников; разработка целевых тарифных планов; замена устаревшего оборудования на современное; пересмотр организационной структуры управления; выход на рынок мобильной связи, а также регулярное проведение оценки качества предоставляемых услуг

Таблица 4 – матрица SWOT – анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности**1.Разработка системы премирования2.Внедрение новых услуг3. Повышение имиджа компании, за счет проведения информационных работ4. Разработка рекламных мероприятий с утверждением рекламного бюджета.5.Продажа сопутствующих товаров6. Быстрый рост рынка.7. Повышение спроса на услуги | **Угрозы**1.Прогрессивный рост количества конкурентов2.Государственное регулирование цен.3.Жесткое государственное регулирование тарифов не позволяет окупать капиталовложения.4.Повышение тарифов до эффективного уровня приведет к отказу абонентов от услуг.5.Платежеспособные абоненты приобретают сотовые телефоны.6.Усиление требований к качеству услуг со стороны потребителей. |
| **Сильные стороны**1.Широкий ассортимент услуг электросвязи.2.Сильная управленческая команда.3.Квалифицированные кадры.4.Проведение оценки качества предоставляемых услуг.5.Устойчивое финансовое положение. | Разработка новых услугВозможность захвата новых рынков при повышении качества услуг и проведение рекламных акций | Повышение качества предоставляемых услугУсиление позиций на рынке услуг связи |
| **Слабые стороны**1.Отсутствие материальной заинтересованности работников в результатах своего труда.2.Отсутствие опыта конкурентной борьбы.3.Убыточная сеть (не покрывающая затраты на предоставление традиционных услуг)4. Частично устаревшее оборудование.5.Нет целевых тарифных планов.6.Невозможность регулирования и корректировки тарифов на традиционные услуги связи.7.Отсутствие рекламной политики и стратегии предоставления услуг.8. Неэффективная организационная структура. | Разработать системы мотивации и премирования работниковРазработка целевых тарифных плановЗамена устаревшего оборудования на современноеРазмещение рекламы в СМИПересмотр организационной структуры управления | Выход на рынок мобильной связи Регулирование тарифов на дополнительные услуги электронных АТСРегулярное проведение оценки качества предоставляемых услуг |

3. Стратегия развития предприятия.

Целью разработки стратегии развития предприятия является выявление основных направлений его эффективного функционирования на основании максимальной реализации существующего научно-технического потенциала во взаимосвязи с внутрипроизводственными резервами и внешней окружающей средой.

Основными задачами формирования стратегии предприятия являются:

- выбор эффективных направлений хозяйственной деятельности, которые необходимо развивать;

- определение размера капитальных вложений и других ресурсов, необходимых для осуществления выбранных направлений хозяйственной деятельности;

- оценка результатов отдачи.

Стратегический план предприятия составляется в такой последовательности:

1. Анализ деловой окружающей внешней и внутренней среды.

2. Определение хозяйственной политики предприятия.

3. Формулировка базовой стратегии и выбор стратегической альтернативы.

4. Формулировка функциональных стратегий: маркетинга, НИОКР, производства, организационных изменений, а также финансовая, социальная и экологическая стратегия.

Стратегический план предприятия состоит из следующих разделов:

1. Цели и направления деятельности;

2. Текущие и долгосрочные задачи;

3. Базовая стратегия;

4. Функциональные стратегии;

5. Описание наиболее важных программ;

6. Описание внешних операций;

7. Объем капитальных вложений и распределение ресурсов;

8. Формулировка резервных стратегий.

При составлении стратегического плана используется следующая информация: объем годовых продаж по группам товаров; годовая прибыль и убытки по структурным подразделениям; годовой объем экспорта и его удельный вес к общему объему продаж; доля рынка; объем ежегодных капитальных вложений; баланс на конец последнего года плана; финансовый план.

Стратегия предприятия разрабатывается на различные периоды времени в зависимости от степени предсказуемости будущего, продолжительности периода внедрения идеи, отраслевой принадлежности предприятия и уровня технической оснащенности (от 3 до 10 лет).

Существуют следующие разновидности базовых стратегий:

* стратегия роста, обосновывающая намерения предприятия увеличивать объем производства, продаж, капитальных вложений и т.п.;
* стратегия стабилизации - это план деятельности предприятия в условиях нестабильности объемов продаж и доходов;
* стратегия выживания - это оборонительная стратегия, применяемая в условиях глубокого кризиса деятельности предприятия.

Одной из важнейших составных частей стратегии предприятия является планирование риска. Сущность этого плана заключается в достижении высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от этих возмущений.

Методы выбора стратегии:

* метод PIMS - моделирование влияния стратегических факторов на показатели эффективности предприятия (рентабельность, прибыль);
* метод кривых освоения - строится на зависимости размеров затрат на производство от его объема;
* метод жизненного цикла товара, т.е. для каждой стадии (освоение, рост, зрелость, спад) определяются приоритетные стратегические направления и действия;
* метод Бостонской консультативной группы (матричный).

Показателями, формирующими оценочную матрицу, являются темп роста производства и контролируемая данным предприятием доля рынка;

метод "мак-кинси" (матричный), основными оценочными показателями служат конкурентная позиция предприятия (слабая, средняя, сильная) и привлекательность рынка (аналогичные три оценки). **3.1. Анализ стратегической позиции НУЭС.**

Анализ стратегической позиции предприятия – это выявление стратегических зон хозяйствования (СЗХ), их взаимосвязи, окружения и других важных характеристик.

СЗХ НУЭС - это сегмент окружения предприятия, на которое оно имеет выход или планирует такой выход получить. В таблице 5 приведены стратегические зоны хозяйствования НУЭС.

Таблица 5 Стратегические зоны хозяйствования НУЭС.

|  |  |
| --- | --- |
| Направление деятельности | Стратегическая зона хозяйствования |
| Наименование | Содержание |
| Проводная телефония | Местная телефонная | Предоставление населению города местной телефонной связи, строительство новых АТС, предоставление телефонной связи с помощью телефонов/автоматов. |
| Дальняя связь | Предоставление населению города междугородней, международной телефонной связи |
| Сельская связь | Предоставление населению Новокузнецкого района местной телефонной связи, строительство новых АТС |
| Передача данных | Интернет и телеграфная | Предоставление услуг Интернета по парольному доступу, выделенной линии, коммутируемому доступу. Предоставление услуг телеграфной связи. |
| Проводное звуковое вещание | Радиосвязь | Предоставление населению города и Новокузнецкого района услуг проводного радиовещания, звукоусиление на праздниках, митингах, соревнованиях. |
| Дополнительные услуги | Справочно-информационные. Метрология, | Предоставление населению города и Новокузнецкого района различных услуг справочного и информационного характера (автоинформационные услуги - 069, 008, 8-14, 8-15, справочные – 09, 009, 8-18, 74-44-71, 068, консультация юриста – 065, услуги метрологической службы, 10 видов дополнительных услуг электронных АТС). |

Совокупность актуальных стратегических зон хозяйствования образуют стратегический портфельпредприятия. Размещение ресурсов по различным СЗХ, взаимосвязь СЗХ между собой и внешним окружением определяют стратегическую позицию компании. Определяющими показателями развития зоны хозяйствования являются:

1. фаза развития (фаза жизненного цикла);
2. размеры рынка;
3. покупательная способность (платежеспособный спрос);
4. существующие барьеры входа;
5. привычки покупателей;
6. состав конкурентов;
7. вид и интенсивность конкуренции;
8. основные каналы сбыта;
9. государственное регулирование;
10. показатели развития внешнего (экономического, социально-политического, технологического) окружения.

Успешность деятельность НУЭС в различных стратегических зонах хозяйствования характеризуется денежными потоками, занимаемой долей рынка, стратегией поведения.

Осуществим непосредственный анализ стратегической позиции предприятия с помощью известных инструментов:

1. матрица BCG;
2. матрица AD Little;
3. матрица Shell;
4. матрицы Ансоффа и Портера.

 Расположим весь стратегический портфель предприятия в Матрице BCG (рисунок 8). В ней отражается темп роста продаж данных услуг и их относительная доля на рынке.

Рост рынка /потребность в инвестициях

«Капризные дети»

Сотовая связь,

Мультисервисные услуги,

IP – телефония

«Звезды»

Видеоконференцсвязь,

Интернет

«Псы»

Сельская, телеграфная связь

Радиовещание

«Дойные коровы»

Городская, дальняя, связь, сервисные, дополнительные услуги

Относительная доля рынка/ генерация денежных средств

Рисунок 8 Стратегическая позиция НУЭС

Из матрицы видно, что услуги: городская, дальняя, связь, сервисные, дополнительные услуги, видеоконференцсвязь, интернет – услуги пополняющие ресурсы предприятия, тогда как: сотовая связь, мультисервисные услуги, IP – телефония, сельская, телеграфная связь, радиовещание – услуги потребляющие денежные ресурсы НУЭС. Необходимо более тщательно изучить услуги в секторе «Псы». Наличие 3-х услуг в этом секторе говорит о несбалансированности “портфеля” услуг. Данные услуги приносят низкую прибыль и отнимают много времени у менеджеров, не заслуживая этого. Данные услуги должны быть выведены с рынка. Необходимо серьезно подумать над услугами в секторе «Капризные дети». Вкладывать ли в них деньги? Развивать их или выйти из конкурентной борьбы?

Следующий инструмент стратегического анализа Матрица AD Little, основанная на двух измерениях - рыночной/конкурентной позиции и зрелости отрасли. В ней позиционируются стратегические зоны хозяйствования, определяются их ключевые характеристики и стратегии развития. Матрица AD Little изображена в таблице 6.

Таблица 6 Матрица AD LITTLE

|  |  |
| --- | --- |
|  | Стадия жизненного цикла деятельности НУЭС |
| Зарождение | Рост | Зрелость | Старение |
| Конкурентная позиция | Доминантная |  |  | Городская, дальняя связь |  |
| Сильная |  | Интернет | Сервисные, дополнительные услуги |  |
| Предпочтительная | Мультисервисные услуги |  |  |  |
| Существенная |  |  |  | Сельская связь |
| Слабая | Сотовая связь IP – телефония | Видеоконференцсвязь | Телеграфная связь | Радиовещание |

Спозиционировав СХЗ, определив стратегии их развития, с помощью Матрицы Shell проведем стратегический анализ для определения прибыльности СЗХ и конкурентной позиции, занимаемая фирмой, в этой стратегической зоне. Тем самым, можно определить, какую стратегию избрать для каждой из стратегических зон и для общей стратегии фирмы. Таблица 7. Матрица Shell. Прибыльность определяется ростом и качеством рынка. Рынок сельской телефонной связи, проводного радиовещания, телеграфной связи – не привлекателен, технологии устарели, вкладывать инвестиции в него не целесообразно. Необходимо произвести замену услуг, которая обойдется дешевле, чем поддержка существующих. Отсюда стратегия – «дивестирование», «постепенный уход». Имея большую долю рынка остальных услуг, видя их привлекательность, необходимо выбрать стратегию – «увеличения инвестиций», «развитие бизнеса».

Таблица 7 МАТРИЦА SHELL

|  |  |
| --- | --- |
|  | Перспективная прибыльность сектора |
| Непривлекательная | Средняя | Привлекательная |
| Конкурентная позиция | Слабая | Радиовещание Стратегия – дивестирование | Сотовая связь стратегия – развитие бизнеса | Видеоконференцсвязь IP-телефония стратегия - удвоение инвестиций  |
| Средняя |  | Сервисные, дополнительные услуги стратегия - поддержание и развитие бизнеса | Мультисервисные услугистратегия – увеличение инвестиций |
| Сильная | Сельская, телеграфная связьстратегия – постепенный уход |  | Городская, дальняя связь, Интернет стратегия – инвестирование |

Тенденции развития отдельных СЗХ и предприятия в целом с точки зрения старого/нового продукта/рынка исследуем с помощью матрицы Ансоффа таблица 8.

Таблица 8 Матрица АНСОФФА

|  |  |
| --- | --- |
|  | Продукт |
| Рынок | Старый (с) | Новый (н) |
| Старый (ст) | Проникновение на рынок | Развитие продукта |
| Новый (нр) | Развитие рынка | Диверсификация |

Для услуг:

* + Местная, дальняя телефонная связь (с) - (ст) следует применять стратегию глубокого проникновения на рынок. Т.е. расширять долю рынка, увеличивать интенсивность потребления услуг, количества услуг.
	+ Радиовещание (с) - (ст) с рынка нужно уходить, т.к. не целесообразно вкладывать инвестиции в то, что есть, необходима полная замена оборудования и переориентация услуги на современное построение радиотрансляций.
	+ Интернет (с) - (ст) следует применять стратегию глубокого проникновения на рынок. Т.е. расширять долю рынка, увеличивать интенсивность потребления услуг, количества услуг.
	+ Сотовая связь (н) – (ст) новая услуга для нас, но рынок уже существующий. Услуга очень привлекательная, высокодоходная. Стратегия – развитие продукта.
	+ Мультисервисные услуги (н) – (ст) очень привлекательные, современные услуги. Рынок уже существует, поэтому необходимо выбирать стратегию – развитие продукта.
	+ IP-телефония. Услуга предоставляющая дальнюю связь по сетям Интернет, но дешевле и менее качественная, чем традиционная дальняя связь. Новая услуга для нас, но рынок уже существует. (н) – (ст) следует применять стратегию развития продукта.
	+ Видеоконференцсвязь (н) – (нр) современная, высокодоходная услуга. Для получения прибыли необходимо внедрять услугу на рынок и совершенствовать услугу, т.е. использовать стратегию диверсификации.
	+ Сельская, телеграфная связь (с) – (ст) непривлекательные, малодоходные услуги, стратегия диверсификации здесь рассматривается как, замена устаревших услуг новыми, современными перспективными, но выполняющими аналогичные функции.

Для анализа возможных стратегий действий предприятия в целом или в отдельных стратегических зонах хозяйствования используем матрицу М.Портера таблица 9.

Таблица 9 Матрица ПОРТЕРА

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Неценовая конкуренция | Ценовая конкуренция |
| Осваивается сектор | Стратегия дифференциации Мультисервисные услуги IP-телефония Видеоконференцсвязь | Стратегия лидерства по издержкамИнтернет |
| Осваиваются отдельные сегменты рынка | Концентрация на основных моментах (стратегия ниши)Местная, дальняя телефонная связь Сотовая связь |

НУЭС в общем, экономическом пространстве телекоммуникационного рынка – крупнейший оператор, предоставляющий большой спектр услуг и имеющий большую долю рынка. Основные факторы, воздействующие на предприятие - это СТЭП-факторы плюс конкурентное окружение, которое находится в более благоприятном положении. Конкуренты пытаются заполнить пустующую рыночную нишу, предлагая свои услуги (клиенты откажутся от услуг НУЭС, в пользу конкурентов при невозможности удовлетворения потребностей и качества обслуживания; трафик местной и дальней связи будет падать за счет роста трафика сотовых операторов; ведомственные операторы расширят номерную емкость; на рынок выйдет новый оператор телекоммуникациолнных услуг). Но у предприятия имеется множество возможностей и сильных сторон. НУЭС позиционирует себя как мощного игрока на телекоммуникационном рынке, занимающим сегодня лидерские позиции и не желающим сдавать эти позиции в будущем.

Новокузнецкий узел электросвязи – оператор, предоставляющий телекоммуникационные услуги на территории города Новокузнецка, Новокузнецкого района и юга Кузбасса. 40 операторов в городе имеют лицензии на предоставления телекоммуникационных услуг, это значит, что конкурентов у предприятия предостаточно. Особенно активно за последние 3-4 года создают современные сетевые структуры, позволяющие предоставлять широкий спектр услуг электросвязи, такие операторы как ОАО «Кузбассэнергосвязь», ЗАО «Кузбасская сотовая связь» – «Сотел», ЗАО «Кемеровская мобильная связь» – «Билайн», ОАО «Кузбассвязьуголь», ЗАО «Кузнецкая коммерческая телефонная сеть», ЗАО «Связь - сервис». Основные конкуренты осваивают наиболее прибыльный бизнес и не связаны с дотацией и содержанием нерентабельных сетевых структур, таких как доставка телеграмм, сельская телефонная связь, проводное звуковое вещание, мобилизационные задания. Тарифы на основные услуги, регулируемых МАП РФ, для ОАО «Электросвязь» устанавливают гораздо ниже их себестоимости, конкуренты тарифы устанавливают самостоятельно. Конкуренты не имеют проблем льготной категории граждан, проблем неплатежей за предоставленные услуги бюджетной сфере и силовым структурам. На сегментах традиционных услуг связи НУЭС – это бесспорный лидер. По данным за прошлый год предприятие обслуживало: 90,2% рынка местной телефонной связи, 98,9% - сельской, 95,6% - междугородной и 98,5% - международной связи, 53% - Интернет услуги, 100% - телеграфной связи. Предприятие позиционируется как многопрофильная компания, услуги которой, рассчитаны на любого клиента. На рисунке 9 представлена структура доходов НУЭС за 2003 год.

Структура доходов НУЭС за 2003г.

|  |  |
| --- | --- |
| МТС | 44,5% |
| ГТС | 47,6% |
| ДЭС | 1,1% |
| Интернет | 3,7% |
| ПВ | 1,5% |
| СТС | 1,6% |

Рисунок 9

Из анализа структуры доходов видно, что развивать в приоритетном порядке следует услуги Интернета, местной и дальней телефонной связи.

Для усиления конкурентоспособности предприятия на рынке телекоммуникационных услуг необходимо совершенствовать инвестиционную и маркетинговую деятельность, обеспечить удовлетворение потенциального спроса в услугах связи, поддерживать имидж надежного партнера, способного качественно предоставить любой вид телекоммуникационного сервиса, решить любую телекоммуникационную задачу.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Несмотря на устойчивое финансовое состояние ОАО “НГТС”, для этой организации, как и для любой другой неприемлемо останавливаться на достигнутом. Важно максимально улучшить существующие финансовые результаты, улучшить имидж предприятия и как следствие привлечь новых потребителей, осуществить техническое перевооружение на принципиально новое оборудование, что позволит со временем ввести новые пакеты услуг, выйти на новый уровень качества.

На сегодняшний день ОАО “НГТС” является монополистом и многим может показаться, что при высоком нынешнем спросе на услуги этого предприятия некоторые меры могут показаться излишними. Однако идея частных коммерческих станций ненова, более того эта идея начинает реализовываться (уже несколько лет функционирует коммерческая АТС 35) и через несколько лет может возникнуть конкуренция в этом сегменте рынка, когда появятся новые коммерческие станции.

**Список литературы:**

1. Парфенов Б. Электросвязь на переломе // Информ Курьер Связь. -2001 -№2.
2. Парфенов Б. ОАО «Связьинвест» за 2002 г // Информ Курьер Связь -2003-№3.
3. Парфенов Б Состояние телефонных сетей общего пользования (1998 -2004 гг.) , Информ Курьер Связь - 2005. - №6.
4. Павлова Л. «Связьинвест» в первом квартале и далее // Информ Курьер Связь. - 2004- № 8.
5. Рейман Л. Д. Отрасль связи, итоги 2004 и задачи на 2005 г // Информ. Курьер Связь. - 2005 - №4.
6. Чернышев В.А. Особенности развития телекоммуникаций России // Информ Курьер Связь - 2000 - №11.
7. Куликова Т.А., Селиванова Н. Оценка качества услуг связи методом опроса клиентов // Вестник связи international *-* 2004 -№3.
8. Алексеев А. А. Определение удовлетворенности потребителей свойствами товара при выведении новых товаров на рынок или модернизации старых // Маркетинг и маркетинговые исследования в России - 1997. - №7.
9. Рабовекйй С.В., Федорова Н.В. На пути к конкурентному рынку // Век качества. - 2001. - №3.
10. Резникова Н.П. Оценка качества в телекоммуникациях. - Москва «ПОЛТЕКС»,2000.
11. Резникова Н.П. Фудина Н.В. Оценка качества услуг// Вестник связи International - 1998. *-* №2.
12. Веснин В.Р Основы менеджмента: учебник / ин-т международного права и экономики.-М.: Триада ЛТД, 1996г.
13. Котлер.Ф. Маркетинг. Менеджмент.: Анализ, Планирование, Внедрение, Контроль / Под. ред. О.Третьяк, Л. Волковой, Ю. Контуревского.-2-е изд. Исп. –С.-ПБ: Питер Ком, 1999г.
14. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под. Ред. Румянцевой Н.А.-М: ИНФРА-М, 1995г.
15. Волков О.И. «Экономика предприятия»: Учебник. – М.: ИНФРА М, 1998.