

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка стратегии обслуживания потребителей (на примере ПАО "Мегафон")»

Студент

К.Д. Рябина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Я.С. Митрофанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

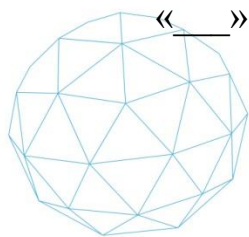
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«   » \_\_\_\_\_ 20    г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Рябинина Кристина Дмитриевна

Тема работы: «Разработка стратегии обслуживания потребителей (на примере ПАО "Мегафон")»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Митрофанова Яна Сергеевна  
(ученая степень, звание, должность, ФИО)

Цель исследования - разработка стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мегафон».

Объект исследования – ПАО «Мегафон», основным видом деятельности, которого является предоставление услуг сотовой связи, телекоммуникационных и интернет услуг.

Предмет исследования – результаты деятельности компании ПАО «Мегафон».

Методы исследования – стратегическое планирование, стратегический анализа, синтез, прогнозирование, финансовое планирование, статистическая обработка результатов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в рамках стратегии повышения качества обслуживания потребителей ПАО «Мегафон» были разработаны рекомендации, направленные на повышение удовлетворенности абонентов, улучшение качества связи и оказание клиентского сервиса высокого уровня в сочетании с мотивацией качественной трудовой деятельности менеджеров и эффективным использованием информационных технологий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 78 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 3, рисунков – 10.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы разработки стратегии обслуживания потребителей .	7
1.1 Место и роль обслуживания в системе торговли .....	7
1.2. Методы разработки стратегии логистического обслуживания.....	11
2. Анализ деятельности ПАО «МегаФон».....	27
2.1. Организационно–экономическая характеристика ПАО «МегаФон» .....	27
2.2 Положение ПАО «МегаФон» в сегменте мобильной связи .....	36
2.3 Выработка стратегического направления развития компании .....	42
3. Разработка стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мегафон».....	51
3.1. Выработка составляющих стратегии ПАО «МегаФон» .....	51
3.2 Мероприятия по минимизации затрат ПАО «МегаФон» .....	60
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	63
Список используемой литературы .....	72
Приложение .....	77

## Введение

Проблемы улучшения работы сферы обслуживания населения занимают существенное место среди важнейших социально-экономических проблем. Характерная особенность компаний из сферы сотовой связи состоит во взаимодополняющем сочетании процессов производства услуг и обслуживания граждан. Чем в лучшей степени организовано обслуживание, тем регулярнее и с большим желанием заказчик будет прибегать к услугам этой компании, что представляется одним из наиболее важных условий, которое может обеспечить возможность оптимальной организации процесса оказания услуг, и в целом обеспечение конкурентоспособность данной компании. Любой компанией разрабатывается собственная стратегия по обслуживанию, которая представляет из себя план определённых действий, определяющий, каким образом она будет конкурировать на конкретном пространстве рынка. Этим обусловлена актуальность данной темы, поскольку в настоящее время для каждой фирмы стратегия обслуживания является генеральным планом действий, определяющим приоритеты главных целей, достижение которых способствует образованию позитивной репутации компании, постоянного пополнения клиентской базы и устойчивых финансовых позиций на рынке.

Целью исследования является разработка стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мегафон».

Для достижения поставленной цели в работе проводится решение следующих ключевых задач:

1. Определение роли и места обслуживания клиентов в крупных торговых системах.
2. Проведение анализа состояния организации ПАО «Мегафон».
3. Разработка стратегических мероприятий по обслуживанию потребителей ПАО «Мегафон».
4. Оценка эффективности мероприятий по минимизации затрат.

Теоретическая и методологическая основа исследования: труды отечественных и иностранных исследователей и деятелей науки в сфере экономики логистического обслуживания, маркетинга, стратегического управления и планирования, в частности следующие авторы: В.А. Агафонова, М.М. Алексеева, В.М. Архипова, В.Л. Горелова, А.П. Градова, Л.И. Ерохина, И.В. Игнатова, М.М. Качурина, Ш.М. Магомедова, А.Н. Петрова, Н.А. Платонова, В.И. Малюк, Л.Б. Сульповар, Я.С. Ядгаров и др. В данной работе применялись методы стратегического планирования и анализа, методы финансового планирования и эконометрики.

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе являются результаты деятельности компании ПАО «Мегафон».

Объектом исследования является сеть салонов связи «Мегафон», осуществляющая услуги сотовой связи, а также местной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, кабельного телевидения и ряд сопутствующих услуг.

В представленной дипломной работе была проведена разработка и внесены определённые предложения относительно вопросов стратегии по обслуживанию потребителей, которая является адекватной по отношению к имеющимся внешним и внутренним условиям, а также позволяющая сформировать и поддерживать на постоянной основе наиболее выгодные конкурентные преимущества компании.

Практическая значимость результатов исследования состоит в следующем: ключевые теоретические подходы, выводы, предложения и рекомендации, которые были получены по отношению к центру сотовой связи, можно применить в процессе проведения анализа и разработки стратегии развития аналогичных предприятий, занимающихся данным видом бизнеса.

Структура и объём выпускной квалификационной работы. Работа включает в себя следующие разделы: введение, три главы, заключение,

список используемой литературы, приложения. Список используемой литературы включает 50 наименований.

# 1 Теоретические основы разработки стратегии обслуживания потребителей

## 1.1 Место и роль обслуживания в системе торговли

В условиях современности к одному из наиболее важных ориентиров разнообразного спектра социально значимых и востребованных на постоянной основе типов деятельности относятся услуги сотовой связи. Основной внешней средой для всех компаний, предоставляющих услуги сотовой связи является рынок, который включает в себя продукцию, клиентов и конкурентов.

Проблемы улучшения работы отраслей сферы обслуживания населения занимают существенное место среди важнейших социально-экономических проблем. На развитие материального производства в разнообразной мере влияет каждая из отраслей сферы обслуживания. У одних отраслей роль связывается с обеспечением расширенного воспроизводства трудовых сил при помощи увеличения культурного и образовательного уровней, развития способности к совершению трудовой деятельности и укрепления здоровья граждан, а у остальных отраслей роль связана с повышением и сбережением свободных временных ресурсов работников. Для любой из компаний процесс обслуживания клиента представляет из себя его составную часть.

Ключевая задача компаний данной сферы деятельности состоит в удовлетворении потребностей граждан в услугах разнообразного характера при помощи повышения объектов данных, повышении их ассортиментной базы, увеличение культуры и качественной составляющей обслуживания клиентов.

Характерная особенность компаний сферы сотовой связи – это взаимодополняющее сочетание таких процессов как производство услуги и обслуживание граждан. Следовательно, организация потребительского

обслуживания является специфической, не имеющей аналогов в остальных отраслях частью организации деятельности компании, которая играет особую роль в увеличении уровня эффективности данной компании.

Предметом изучения в этой системе являются взаимоотношения, складывающиеся между потребителями услуг и компаниями сферы сервиса, находящиеся во взаимосвязи с предоставлением данных услуг.

Необходимо обратить внимание, что процессы обслуживания граждан и производства услуг находятся друг с другом в тесной взаимосвязи и в существенной степени обуславливают один другого. Правильной и чёткой организацией производства услуг создаются условия, направленные на рациональную и эффективную организацию обслуживания граждан. В свою очередь успешная деятельность звеньев производства компаний в большинстве своём находится в зависимости от уровня обслуживания граждан.

Чем качественнее организовывается обслуживание, тем регулярнее и с большим желанием заказчик будет обращаться к услугам этой организации, что представляет собой важнейшее условие, которое обеспечивает возможность в наиболее рациональной организации процесса оказания услуг, и в целом условий, благодаря которым обеспечивается конкурентоспособность компаний, работающих в сервисной сфере.

Доходы, которые получают компании данной сферы деятельности, находятся в зависимости от числа их клиентов.

Главной задачей организации обслуживания является проведение разработки с последующим введением наиболее рациональных методов и форм в обслуживании. Рациональным является организовывать процесс обслуживания, в более полной мере удовлетворить всё повышающиеся потребительские потребности и совместно с этим проводить улучшение применения предметов трудовой деятельности, её средств, при оказании



услуг достаточно часто оказывается не так просто - для этой цели следует осуществить и выполнить значительные исследования теоретического плана.

Наукой по организации обслуживания населения изучаются самые общие закономерности доведения услуг до клиента, использование которых в практической деятельности может позволить отыскать наиболее эффективные и результативные формы деятельности рабочих коллективов компаний, занимающихся сервисом в наибольшей степени удовлетворяющих платёжеспособный спрос граждан на услуги с приложением минимальных затрат.

Обслуживание потребителей имеет свои конкретные принципы организации, а именно:

1. Полное удовлетворение спроса населения на услуги.
2. Максимальное приближение услуг потребителям.
3. Особое пристальное внимание к запросам, которое имеет заказчик оказываемых услуг. Полное их удовлетворение.
4. В процессе, когда услуги оказываются заказчику, создание наиболее благоприятных удобств и условий для него.
5. Создание самых минимальных по стоимости услуг для заказчика. Снижение стоимости услуг.

Для того, чтобы на практике полностью осуществить реализацию всех вышеперечисленных принципов, необходимо выполнение большого и разнообразного сочетания различных мероприятий, которые позволят в полном объёме решить и должным образом воплотить в жизнь следующие задачи, а именно:

1. Повысить объем всех услуг, которые оказываются заказчикам.
2. Повысить качество выполнения предоставляемых услуг заказчику.

3. Повысить качество относительно вопросов обслуживания заказчиков услуг, при помощи продвижения наиболее передовых методов и форм обслуживания.

4. Увеличить повышение качества и уровень культуры обслуживания.

5. Выполнить совершенствование цен на оказываемые услуги.

Для того, чтобы значительным и существенным образом обеспечить повышение положительных результатов относительно вопросов обслуживания клиентов, необходимо выполнение определенных работ в следующих направлениях:

1. Внедрение наиболее передовых форм обслуживания.

2. Обоснованное и удобное для клиентов расположение подразделений компании, которые оказывают услуги потребителям.

3. Установление наиболее удовлетворяющего потребностям клиентов режима работы предприятия и всех его подразделений.

4. Точное выполнение в срок всех заказов, которые были предоставлены клиенту.

5. Проведение мероприятий, целью которых является увеличение повышения качества и уровень культуры обслуживания клиентов.

Существующий локальный характер спроса на предоставляемые компанией услуги выставляет требование проводить размещение компании сотовой связи по всей территории их потребления с учётом определённых особенностей и условий зон обслуживания.

Проведение разработки стратегии обслуживания предполагается осуществление ряда ключевых решений, которые друг с другом взаимосвязаны, и определяемые тремя основными параметрами. Данными параметрами характеризуется совокупное предложение полезных функций, которые поставляются на рынок; разговор идёт о проведении разработки продукции, об установлении системы управления предложением услуг и

планировании обслуживания клиентов на всю продолжительность их жизненного цикла [20, с. 55].

Исходя из этого, можно сформулировать вывод, что детальная разработка конкурентоспособной стратегии предоставляемого компанией сервиса подразумевает под собой учёт всех взаимосвязей между тремя основными видами деятельности, которыми определяется характер товарной продукции, находящийся в соответствии с новыми потребительскими ожиданиями.

## 1.2. Методы разработки стратегии логистического обслуживания

Логистическую стратегию многие авторы определяют в качестве долгосрочного, качественно определённого направления в развитии логистики, которое относится к средствам и формам её осуществления в компании, межорганизационной и межфункциональной интеграции и координации, которое сформулировано высшим менеджментом данной организации, согласно корпоративным целям.

Согласно предназначению логистики по отношению к сфере бизнеса, логистическая стратегия представляет собой поддерживающую корпоративную стратегию, направленную на оптимизацию ресурсов компании в процессе управления как материальными, так и сопутствующими потоками. По этой причине в качестве логистической стратегии компании необходимо понимать комплекс соответствующих мероприятий, решений и планов, которые связаны с эффективным и действенным регулированием материальных потоков компании.

Стратегические цели задают при помощи одного либо нескольких ключевых показателей эффективности логистики. Стратегия логистики могут

строить, основываясь на минимизации (максимизации) одного либо нескольких основных показателей.

Логистической стратегией является обобщающая модель определённых действий, которые являются необходимыми для достижения стоящих перед компанией целей при помощи распределения и координации её ресурсов.

Логистической стратегией компании включается в свой состав все стратегические решения, планы, приёмы, культуру, которые связаны с регулированием цепи поставок и может позволить осуществить уже разработанную стратегию компании в целом. [24, с.253]

Стратегическим управлением логистикой является такая деятельность, которая связана с постановкой задач и целей системы логистики компании, а также связанная с поддержкой отношений между внешней средой и компанией, дающие возможность компании добиваться своих поставленных целей, позволяет не терять восприимчивость к факторам внешней среды и находится в соответствии его внутренним ресурсным возможностям [12].

Согласно оценке экспертов, примерно 3% отечественных предприятий обладают, по состоянию на текущий момент времени, чётко проработанной логистической стратегией. Данным обстоятельством можно объяснить, что в государствах Западной Европы и Соединённых Штатов часть логистических расходов в стоимости на товар составляет значение всего 11-12%, причём в российском государстве данный показатель составляет значение 24%. Существенная разница в данных значениях является той ценой, которую платят российские граждане за то, что не уделяется необходимого внимания развитию сферы логистики.

С целью приобретения информационных сведений о среде ведения предпринимательской деятельности и о специфических компетенциях используют логистический аудит. Цель логистического аудита заключается в сборе наиболее значительных данных об имеющихся в настоящий момент времени показателей, приёмах и условий осуществления логистической

деятельности. Согласно двум приведённым направлениям поиска информационных сведений логистический аудит подразделяется на внешний логистический аудит, занимающийся средой деятельности логистики, а также на внутренний логистический аудит, которым анализируется способ реализации операций внутри самой компании и производится выявление участков, которые требуют своих усовершенствований.

В настоящее время единственного и универсального метода относительно вопросов разработки стратегии логистики не существует. В стратегию логистики входят цели, процедуры, системы и так далее. Она представляется в виде плана логистической стратегии, в который входят разделы:

1. Общее резюме. В нем показывается вся суть стратегии и ее взаимосвязь с иными частями предприятия.
2. Цель логистики для конкретного предприятия. Отражаются самые важные показатели предприятия и способы их измерения.
3. Описание способа, благодаря которому логистика может достигнуть стоящих перед компанией целей, тех изменений, которые необходимо для этого осуществить, и то, каким образом будет производиться управление данными изменениями.
4. Описание отдельных функций логистики (транспорта, снабжения, грузопереработки и т. д.), с помощью которых будет вноситься вклад в осуществление разработанного плана.
5. Планы, которые показывают ресурсы, требуемые для цели реализации логистической стратегии.
6. Планы по отношению к расходам и выбранные показатели финансового характера.
7. Степень влияния логистической стратегии в целом на бизнес, в особенности с позиции целевых показателей данного бизнеса, вклад

логистической стратегии в приобретении ценности для потребителей, а также должное удовлетворение потребительских запросов.

Логистический бизнес-план ответственен за такие вопросы как эффективное целевое управление, коллективная информационная поддержка при помощи применения новых подходов к автоматизации и механизации бизнес-процессов, технологии формирования карты логистики взаимосвязей между процессами разработки каждого из разделов бизнес-плана, а также моделирование бизнес-процессов осуществления корпоративных целей, стоящих перед конкретной компанией.

К самым общим стратегиям логистики относятся «тощая» стратегия, динамичная и стратегия, которая основывается на заключении стратегических союзов. Далее рассмотрим их подробнее.

«Тощая» логистическая стратегия. Данная стратегия основывается на принципе управления расходами, другими словами производстве тех же самых, либо сопоставимых товарных продуктов, что и конкуренты, но по более низкой стоимости. Целью «тощей» логистики является выполнение каждой операции, применяя минимальное количество ресурсов: человеческих, пространственных, временных, производственных и др. Для этого данной стратегией предпринимаются попытки найти способы ликвидации расходов ресурсов, которые не относятся к производительным.

Роберт Тансенд, являющийся известным экспертом в сфере менеджмента, полагает, что «в каждой из компаний как минимум 50% ресурсов (времени, места, работников) затрачивается впустую». Определены следующие участки, в которых, наиболее вероятно, может быть впустую потеряны ресурсы компании:

1. Качество ресурсов и готовой продукции может являться очень малым для удовлетворения потребительских запросов.

2. Неправильный уровень мощностей либо производства. Характерно наличие производства товарной продукции либо мощности, которые по состоянию на текущий момент времени невостребованы.

3. Не должным образом, отлаженный процесс. Существование операций, которые являются ненужными, слишком трудоёмкими либо потребляющими слишком большое количество времени.

4. Ожидание. Операции ожидают начало либо завершение, материалы ожидают поступления; оборудование ожидает осуществление начала ремонтной деятельности.

5. Перемещение. Продукты в процессе совершения операций осуществляют ненужные, очень продолжительные либо слишком неудобные перемещения.

6. Запас. Существование чересчур большого запаса ведёт к лишней трудоёмкости и увеличению расходов.

Типичный подход к осуществлению рассматриваемой логистической стратегии:

- проведение детального анализа текущих операций с последующим отказом от них, от тех операций, которые не добавляют ценностей;
- ликвидация остановок, облегчение перемещений;
- применение наиболее совершенных технологий с целью увеличения эффективности;
- размещение производственных мощностей поближе к потребителям для сокращения транспортных издержек;
- нахождение возможностей приобретения экономии на масштабах; устранение из цепи поставок звеньев, которые отнесены к ненужным.

Необходимо также учесть, что «тощие» операции могут не функционировать в очень неопределённых либо динамичных условиях. В данных вариациях можно прибегнуть к использованию наиболее гибкой логистической стратегии, которая взяла за основу динамичность.

## Динамичная логистическая стратегия.

Целью динамичной логистической стратегии является обеспечение высокой качественной составляющей обслуживания клиентов, оперативным образом реагируя на возникновение новых либо каким-то образом изменившихся старых условий. Производят выделение следующих сторон динамичности:

- скорость относительно вопросов реагирования на разные внешние условия: компаниями динамичными внимательным образом и с постоянной периодичностью происходит отслеживание потребительских запросов и в соответствии с этим данные компании оперативным образом реагируют на данные запросы;

- способность скорректировать характеристики логистики, учитывая отдельные потребительские запросы.

Компании, которые применяют в своей деятельности данную логистическую стратегию ориентированы на своих клиентах, другими словами данные компании осуществляют следующее:

- стараются достигнуть наиболее полноценного удовлетворения потребительских запросов;

- формируют наиболее удобный доступ для своих потребителей к собственной компании;

- гибким и оперативным образом осуществляют реагирование на меняющиеся потребительские запросы;

- осуществляют проектирование логистики таким образом, чтобы она могла удовлетворить потребительские запросы и даже оказывалась больше них;

- осуществляют проверки после совершения продаж, чтобы понять остался ли удовлетворённым потребитель после того как совершил покупку;

- заботятся о подготовке дальнейших сделок, при этом они постоянно сохраняют свои контакты с клиентами, даже потенциальными.



Компании, у которых имеются удовлетворённые клиенты, обычно приобретают множество важнейших преимуществ, к примеру, таких как следующие: заключение повторных сделок и позитивные, доброжелательные рекомендации о своём бренде остальным компаниям и гражданам.

Компании сотовой связи занимаются в подавляющем своём большинстве продажей сотовых телефонов и сим-карт, а также аксессуаров к сотовым телефонным аппаратам. Услуги оказываются ежедневно, что способствует оказанию услуг как можно большему количеству людей, при этом качество услуг остается на постоянном уровне и при этом все внутренние расходы компании сводятся к самому минимуму. Для того, чтобы осуществить в полной мере управление уровнем качества, организацией должен быть поддержан полный жизненный цикл услуг, представляющий из себя сочетание ряда взаимодействующих друг с другом этапов.

Организационно-технический процесс оказания услуг абоненту представляет собой совокупность действий, при помощи которых происходят отдельные взаимоотношения, которые возникают в процессе оказания услуг между оператором связи и его клиентом.

Качество услуг представляет из себя результат, по которому в полной мере можно определить показатель обслуживания клиента оператором связи, удовлетворенность или наоборот недовольство теми услугами и обслуживанием, которые ему (клиенту) оказываются.

Комплекс определенных параметров, при помощи которых и благодаря которым осуществляется возможность относительного определения квалификационного производства услуг, относящихся к сотовой связи является показателями качества сотовой сети связи.

Параметрами качества являются величины, которые были получены в процессе проведения опросов, измерений либо информационных данных статистической отчетности.

Показателями качества являются значения, которые были получены в результате проведения определённых расчётов из параметров качества и характеризующие деятельность по оказанию услуг справочно-правовых систем и обслуживанию клиентов.

Показателем учёта жалоб на организационные аспекты в обслуживании является такой показатель, который позволяет определить количественный состав клиентских жалоб на организационные аспекты обслуживания в отношении к числу потребителей сети оператора.

Также регулярно воспроизводится этап поддержки услуг, заключающийся в том, чтобы выполнять наиболее эффективные контролирующие мероприятия за инфраструктурой оказания услуг и абонентами, которыми данные услуги потребляются для определения событий, которые понижают заданный уровень качества. В случае обнаружения данных событий происходит инициация деятельности в отношении восстановления заданного уровня качества предоставляемой услуги.

К основному инструменту управления развитием организации и основной методологии стратегического управления относится стратегия. Стратегия компании представляет собой интегрированную модель определённых действий, которые направлены на достижение конкретных целей, которые поставлены перед компанией. Она может иметь форму документа; по своему содержанию и сути представляет собой свод правил принятия решений, который применяется с целью направить деятельность компании в нужное русло. В случае, когда миссией компании определяется её глобальная цель, тогда стратегия представляет собой инструмент для достижения этой цели, благодаря которому определяется её характер движения и направление. Основываясь на стратегии компании, происходит распределение ресурсов между областями деятельности, которыми

занимается компания, а для её реализации требуется определённая программа.

Программа может быть рассмотрена в качестве набора проектов, любой из которых является заданием с отмеченными целями по затратам, времени и полученным результатам. Программа берёт своё начало с той точки, в которой уже сформулирована цель каждой из сфер деятельности, а имеющиеся ресурсы распределены, а оканчивается в точке достижения поставленной цели либо решения прекратить работать в этой сфере деятельности и перераспределения ресурсов.

Зависимо от уровня принятия решений в компании применяются разнообразные виды стратегий, которые перечислим далее:

- стратегия корпоративная, которая является общей для всей компании;
- стратегия бизнес-сферы;
- стратегии функциональные – финансовая, стратегия маркетинга, производства, НИОКР, стратегия управления персоналом, другими словами стратегии функциональных подсистем управления компанией;
- стратегии подразделений, линейных отделений и остальных организационных единиц, которые занимаются определённым бизнесом.

Каждая из стратегий, которая реализуется в компании, должна быть согласована с другими, как и с глобальной миссией (целью) компании, конкурентным статусом, перспективным состоянием внешней среды [17].

По состоянию на текущий период времени имеется большое количество классификаций стратегий, зависимо от признаков деления, которые являются основополагающими. Согласно основным методам конкурентной борьбы и по критерию сочетания признаков стратегическое

преимущество и стратегическая цель можно подразделить на следующие виды стратегий:

- низкоценовой производитель является стратегией, позволяющей минимизировать издержки;
- стратегия дифференциации, представляет собой продуктовую стратегию, которая основывается на обслуживании товарной продукции либо изменении качества;
- стратегия инноваций;
- фокусированная ниша, для данной стратегии основной фокус делается на функциях товарного продукта, географических рынках.

Для любого анализа, предшествует описание конкретной ситуации, которая подлежит анализу. Качество и подробность описание в большинстве своём являются определяющими исследовательские границы и качества выполнения последующего анализа.

#### 1. Анализ внешней среды.

Каждое предприятие не изолировано, оно постоянным образом взаимодействует с собственным внешним окружением. Одна из основных задач предприятия представляет собой баланс во взаимодействии с внешним окружением.

Любое предприятие вовлечено в следующие процессы:

- приобретение ресурсов из внешней среды;
- преобразование ресурсов в услугу либо товарную продукцию;
- передача во внешнюю среду товарной продукции.

Управление обязано в полной мере создать необходимый баланс между всеми процессами, которые происходят внутри самой компании и между теми процессами, при помощи которых происходит сам обмен с окружающей средой. При нарушении данного баланса у предприятия соевой связи появятся различного характера и силы проблемы. Чтобы происходило успешное управление процессами необходимо минимально обладать

знаниями и пониманием всего происходящего непосредственно в самом предприятии, а также в окружении, являющемся внешним. С целью приобретения в деятельности организации предсказуемых результатов следует не только предусмотреть свои действия, но и прекрасно понимать, что вокруг происходит, и какое воздействие может быть оказано внешним окружением на происходящие внутри предприятия процессы и на результаты его функционирования.

Управлением предполагается сбор информационных сведений, проведение их анализа и принятие соответствующих решений по отношению к следующему:

1. Макроокружению (дальнейшему окружению).
2. Ближнему окружению предприятия.
3. Происходящих внутри предприятия процессов.

Первые две компоненты относятся к среде внешней, благодаря им возможно выявить на какие процессы в случае успеха компания может рассчитывать, и осуществлять прогноз «поведения» внешнего окружения и того, какие могут возникнуть сложности.

2. Анализ макроокружения. СТЭП-анализ.

Принято проводить оценку перспектив воздействия на бизнес предприятия дальнего окружения при помощи адекватной оценки воздействия минимум следующих типов факторов:

- 1) социальных (С);
- 2) технологических (Т);
- 3) экономических (Э);
- 4) политических (П).

СТЭП-анализ – это аббревиатура начальных букв данных факторов, благодаря данному подходу можно провести анализ внешнего окружения предприятия.

Отметим факторы, относящиеся к факторам политического вида, оказывающие свое непосредственное и прямое влияние на бизнес сотовой связи:

Наличие рыночной экономики. Рыночная экономика в современное время дает возможность появлению более новых возможностей и условий для осуществления предпринимательской деятельности и возможных перспективных инвестиционных вложений. За последний период времени по причине оживления отечественной экономики постепенным образом реализуется стабилизация ситуации в политической сфере, это обстоятельство дает компании возможность делать соответствующие прогнозы относительно всех возможных происходящих изменений.

Существенно снизилась вероятность риска понести убытки по причине нестабильной ситуации в политической сфере.

Отметим экономические факторы, которые оказывают воздействие на бизнес сотовой связи, они следующие:

Доходы предприятия, прибыльность и движение денежных средств, в подавляющем своём большинстве, находятся в зависимости от платёжеспособности граждан государства, от качества абонентской базы, а также от показателей спроса.

Повышение платёжеспособности предоставляет для компании возможность ликвидировать имеющиеся у них задолженности перед инвесторами, повысить уровень предлагаемых услуг и повысить нагрузку мощностей. В результате отраслевая рентабельность повышается, уменьшаются затраты, повышается среднемесячная зарплата, повышается количество трудовых мест.

### 3. Анализ ближнего окружения предприятия

Проведение данного анализа ориентировано на изучение прямого окружения предприятия, от которого оно приобретает требуемые ресурсы и для которого предлагает производимую товарную продукцию и

предлагаемые услуги, а также направлен на изучение тех, кто может оказывать влияние на процессы обмена и преобразования. Зачастую изучают воздействие ближнего окружения компании на конкуренцию:

- потребителей товарной продукции и услуг (непосредственно для бизнеса целевых услуг; общих, альтернативных услуг и т. д.);
- поставщиков либо за сотрудничество с поставщиками;
- материальные, человеческие и нематериальные ресурсы.

Помимо этого, ближняя бизнес среда может быть проанализирована с конкурентных позиций либо с позиции сотрудничества за возможность оказывать влияние на следующее:

- внутренний рынок предприятия (ресурсы, политическую помощь и т. д.);
- внешние факторы.

Потребители услуг и товарной продукции. Состав уже сформировавшихся и потенциальных потребителей не является однородным. У каждой из групп есть собственные предпочтения, они не одинаково предоставляют оценку качественной составляющей предоставляемой услуги либо производимой товарной продукции. В процессе формулирования стратегии следует произвести рассмотрение разнообразных потребительских групп и рыночных сегментов, как и их предпочтений при помощи следующим факторам: цене, репутации, имиджа, функциональности, взаимоотношения и обслуживания.

Бывает так, что менеджерами высказываются недовольства в отношении к принципу сегментации, это происходит по той причине, что менеджерам нравятся все потребители, и они обладают готовностью удовлетворить запрос каждого клиента. Однако, здесь опасность заключается в следующем. Когда все потребители окажутся одинаково неудовлетворёнными, то в данной ситуации все совершаемые действия будут

одинаково плохи для каждого из клиентов. Смысл стратегии состоит в выявлении того, что необходимо осуществить, и того что не надо делать.

Поставщики ресурсов. В данное время существует зависимость рынка от разного рода поставщиков. Данная зависимость отражается не только на самом бизнесе, но также оказывает свое непосредственное влияние и на всю отрасль. Сама зависимость от поставщиков определяется: от их численности, от условий поставок, наличием возможных вариантов. При этом существует взаимная зависимость, поставщиков от бизнеса и наоборот бизнеса от поставщиков. Зависимость существует: полностью отсутствует, маленькая, в соответствии с учетом следующей шкалы, можно произвести оценку касательно зависимости, например, зависимость слабая, умеренная, целая, в большей степени. При оценке зависимости бизнеса от поставщика, необходимо выявить как, эта зависимость оказывает свое влияние непосредственно на силы, которые участвуют в конкурентной борьбе.

Компании сотовой связи имеют свои определенные стратегического плана задачи, суть которых в первую очередь, заключается в определении и выявлении всех имеющихся у компании наиболее сильных и наиболее слабых сторон, во вторую очередь, данные задачи позволяют получить необходимые в целях бизнеса инвестиции, для последующее получения наибольшей выгоды, благодаря своим наиболее сильным сторонам и проведение различного рода мероприятий по улучшению своих наиболее слабых сторон.

Относительно компании, основная деятельность которой, заключается в оказании услуг населению и предприятиям посредством сотовой связи, можно прийти к следующему выводу, что для данной сотовой компании обязательная и первостепенная задача заключается в максимальном улучшении всех своих слабых сторон, в частности, это работы связанные с модернизацией всего имеющегося оборудования, строительство более новых базовых станций с целью значительным образом привести в лучшее



состояние качество связи; привлечь необходимые заемные средства для выполнения всех имеющихся инициатив, которые несут в себе стратегическое предназначение; захват новых рынков по оказанию своих услуг.

Свою определенную, свойственную только отдельному предприятию стратегию обслуживания вырабатывает каждая компания. Стратегия обслуживания представляет собой некоторый план действий, который позволяет выработать ответственные действия относительно вопросов конкуренции компании или предприятия на том пространстве рынка, где оно осуществляет или планирует осуществлять свою предпринимательскую деятельность.

В любой сфере предпринимательской деятельности стратегия обслуживания уделяет свое внимание трем главным компонентам, а именно:

1. Потребностям, которые имеются у клиента. (Какие потребности и затраты, имеющиеся у потребителей, мы в состоянии обслужить?)

2. Возможность предприятия в полной мере удовлетворить данные потребности. (Имеем ли мы в своем распоряжении необходимые знания и соответствующий опыт, чтобы наиболее лучшим образом обслужить имеющиеся потребности у потребителей, чем это делает кто-либо?)

3. Возможность получения досрочной прибыли предприятием. (Каким образом нам необходимо выполнять обслуживание, чтобы получить такой доход, который даст нам продолжительное время быть конкурентоспособными и при этом на вложенный капитал получать необходимую достаточную прибыль?)

Основой стратегии обслуживания являются все положительные ответы, которые будут даны на выше поставленные вопросы. Стратегия обслуживания представляет собой основу относительно всего менеджмента обслуживания предприятия, которое оказывает услуги населению и предприятиям по предоставлению сотовой связи.

Таким образом, стратегия обслуживания представляет собой стоящий на первом месте план действий, позволяющий определить все приоритеты по отношению стратегических целей по обслуживанию, выполнение которых обеспечит создание положительного имиджа предприятия, наличие постоянных клиентов и наиболее стабильного финансового положения на рынке.

В ходе теоретического исследования было выявлено, что стратегия компании представляет собой интегрированную модель определённых действий, которые направлены на достижение конкретных целей, которые поставлены перед компанией. Она может иметь форму документа, который по своему содержанию и сути представляет собой свод правил принятия решений, который применяется с целью направить деятельность компании в нужное русло. В случае, когда миссией компании определяется её глобальная цель, тогда стратегия представляет собой инструмент для достижения этой цели, благодаря которому определяется её характер движения и направление. Основываясь на стратегии компании, происходит распределение ресурсов между областями деятельности, которыми занимается компания.

## 2. Анализ деятельности ПАО «МегаФон»

### 2.1. Организационно–экономическая характеристика ПАО «МегаФон»

Публичное акционерное общество (ПАО) «МегаФон» (далее ПАО Организационно–экономическая характеристика ПАО «МегаФон» «Мегафон») является общероссийским оператором связи, который предоставляет услуги внутризонавой и местной связи; фиксированной международной и междугородной связи; мобильной телефонной связи, доступа широкополосного в сеть Интернет, а также телевидения кабельного и некоторого ряда дополнительных сопутствующих услуг.

На основе проведенного анализа официального сайта, было выявлено, что ПАО «МегаФон» было создано по причине изменения типа и дальнейшего переименования ЗАО (закрытого акционерного общества) «Северо–Западный GSM», которое было создано и зарегистрировано в июне 1993 года.

Согласно устава ПАО «МегаФон», который находится в публичном доступе на сайте компании, основная цель деятельности компании заключается в получении прибыли при помощи оказания услуг связи и выполнения другой хозяйственной деятельности [1]. К основным видам деятельности ПАО «Мегафон» относятся (неполный перечень):

1. Предоставление аренды каналов связи.
2. Предоставление услуг связи по передаче данных.
3. Ремонт и техническое обслуживание оборудования связи.
4. Предоставление услуг связи для целей кабельного вещания.
5. Предоставление услуг местной и внутризонавой телефонной связи.
6. Предоставление услуг междугородной и международной телефонной связи.

7. Проектирование, производство, эксплуатация, развитие и реализация технологического оборудования информационных систем.
8. Научные исследования в области связи, а также внедрение и использования результатов, полученных в ходе таких исследований.
9. Любые операции, связанные с недвижимостью, а также строительство, реконструкция и эксплуатация жилых и нежилых помещений.
10. Разработка, внедрение, эксплуатация и развитие сетей связи на территории России, а также управление сетями связи на территории РФ.

На основе проведенных исследований материалов публичного отчета организации, было выявлено, что шестьдесят два миллиона рублей составляет уставный капитал ПАО «Мегафон», который состоит из 620 миллионов обыкновенных именных бездокументарных акций номинальная стоимость которых составляет 10 копеек каждая [1].

В уставном капитале компании не принимает участие государство. Привилегированных акций ПАО «Мегафон» не имеет.

На рисунке 2.1 представлена полная структура всего акционерного капитала ПАО «Мегафон».

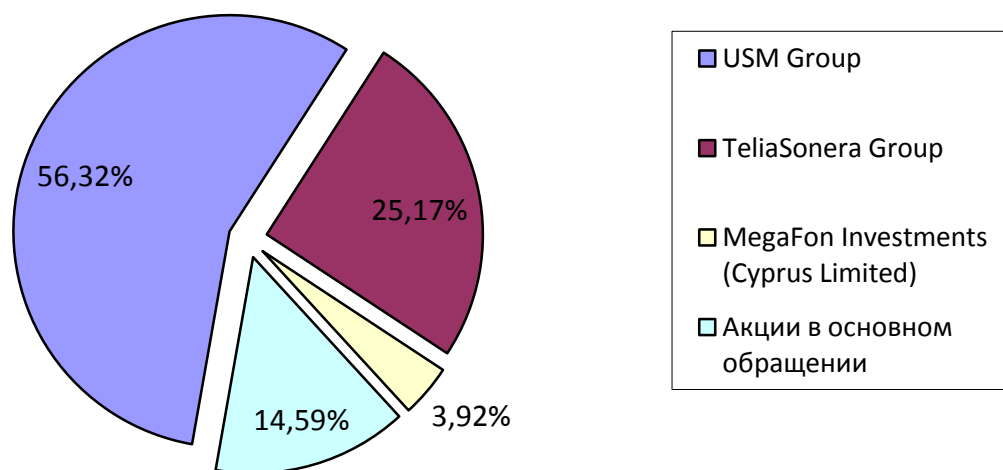


Рисунок 2.1 — Полная структура акционерного капитала компании ПАО «МегаФон»

На основе проведенного анализа материалов официального сайта ПАО «МегаФон», компании TeliaSonera Group и USM Group, являются основными акционерами ПАО «МегаФон» по состоянию на 31.12.2018 г., их доли в уставном капитале соответственно составляют 25,17% и 56,32%. 3,92% составляет доля MegaFon Investments (Cyprus Limited), являющейся 100% дочерней компанией ПАО «МегаФон». 14,59% составляет в свободном обращении доля акций.

ПАО «МегаФон» является на рынке телекоммуникаций России одним из самых привлекательных и больших работодателей. Численность работников компании, которая рассчитана по более новой для компании методике, согласно которой, данным показателем учитываются все временные сотрудники и сотрудники, работающие на полной ставке, которая не учитывает внештатных сотрудников и лиц, ушедших в декретный отпуск и представляет из себя среднегодовое значение, по состоянию на 31.12.2018 г. составляет 31 576 человек, что на 2,34% является большим относительно года предыдущего [3].

В ходе проведенного исследования, нами было выявлено, что обособленное подразделение, является филиалом ПАО «МегаФон»,

располагается вне места нахождения самой компании, осуществляет все или некоторую часть его основных функций, среди которых функции представительства.

Обособленное подразделение ПАО «Мегафон» является представительством компании, представляет все интересы ПАО «МегаФон», осуществляет их защиту, располагается вне места расположения компании.

К органам корпоративного управления ПАО «МегаФон» относятся:

1. Общее собрание акционеров.
2. Совет директоров.
3. Коллегиальный исполнительный орган (правление).
4. Единоличный исполнительный орган (генеральный директор).

Высшим органом управления ПАО «МегаФон» является общее собрание акционеров. В компетенцию общего собрания акционеров ПАО «Мегафон» относится решение вопросов (представлен их неполный перечень):

1. Внесение изменений и дополнений в устав или утверждение устава компании в новой редакции.
2. Избрание (назначение) правления и генерального директора и досрочное прекращение их полномочий.
3. Определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) акций и прав, предоставляемых этими акциями.
4. Избрание членов совета директоров и досрочное прекращение их полномочий, а также определение размера их вознаграждения.
5. Ликвидация компании, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов.

На последующем уровне, относящемся к корпоративному управлению, ПАО «МегаФон», располагается совет директоров, который выполняет общее руководство всей деятельностью компании, помимо решения тех вопросов, которые относятся к компетенции общего собрания акционеров.

Следующие вопросы, относятся к непосредственной компетенции совета директоров, а именно (представлен неполный их перечень):

1. Вопросы, связанные с созданием и последующей ликвидацией филиалов, открытие новых представительств компании и их дальнейшее закрытие.
2. Вопросы определения наиболее приоритетных направлений всей стратегии развития и деятельности компании.
3. Вопросы по принятию соответствующих решений об участии и о прекращении непосредственного участия компании в иных организациях.
4. Вопросы утверждения бюджета компании, а также принятие соответствующих изменений и необходимых дополнений к нему.
5. Вопросы назначения и последующего освобождения от должности директоров представительств и филиалов компании.

Текущую деятельность ПАО «МегаФон» осуществляют генеральный директор ПАО «Мегафон» и правление (коллегиальный исполнительный орган), помимо тех вопросов, которые относятся к компетенциям общего собрания акционеров и совета директоров.

Вопросы, которые связаны с определением в деятельности компании краткосрочных целей, выполнением контроля за исполнением бюджета компании, осуществлением и координацией контроля относительно деятельности представительств и филиалов компании, относятся к компетенции правления ПАО «Мегафон».

Вопросы, связанные с гарантией выполнения решений, которые были приняты общим собранием акционеров и советом директоров, а также в представлении компании относительно всех государственных органов и организаций, юридических лиц и граждан, относятся к компетенции генерального директора ПАО «МегаФон».

Согласно всего вышеописанного отобразим на рисунке 2.2 организационную структуру ПАО «МегаФон».

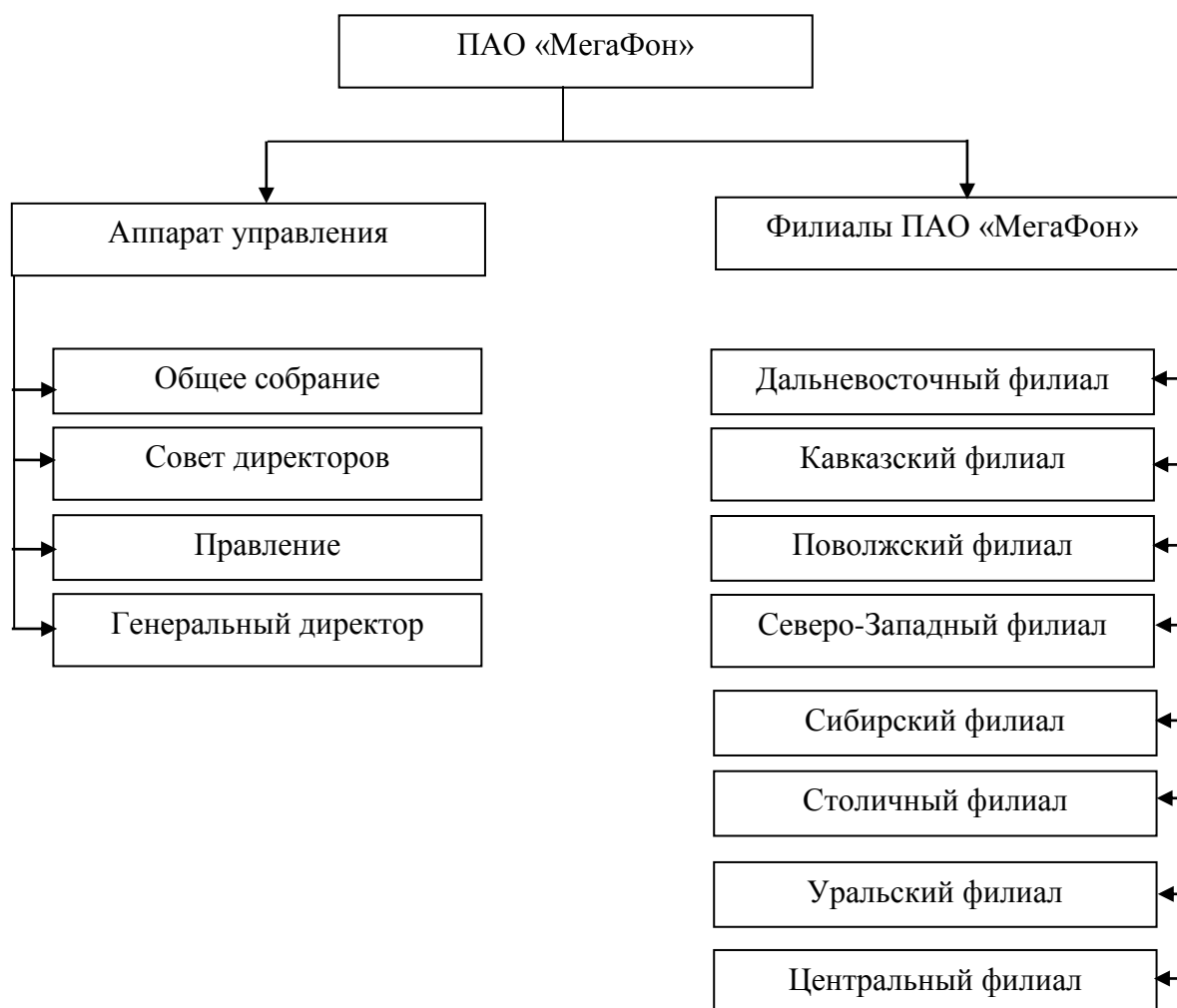


Рисунок 2.2 — Организационная структура ПАО «МегаФон»

Корпоративный аппарат управления формируют органы корпоративного управления ПАО «Мегафон». В данном аппарате ярко выражено распределение ответственности и сильная централизация. Для компаний, которые находятся на стадии своего жизненного цикла зрелости, характерной является данная организация управления.

Размер абонентской базы компании в сегменте сотовой (мобильной) связи телекоммуникационного рынка России является одним из ключевых



нефинансовых показателей, так как основная деятельность ПАО «МегаФон» связана с оказанием услуг в данном сегменте деятельности.

На рисунке 2.3 представлена динамика относительно изменения в мобильном сегменте численности абонентской базы ПАО «МегаФон».

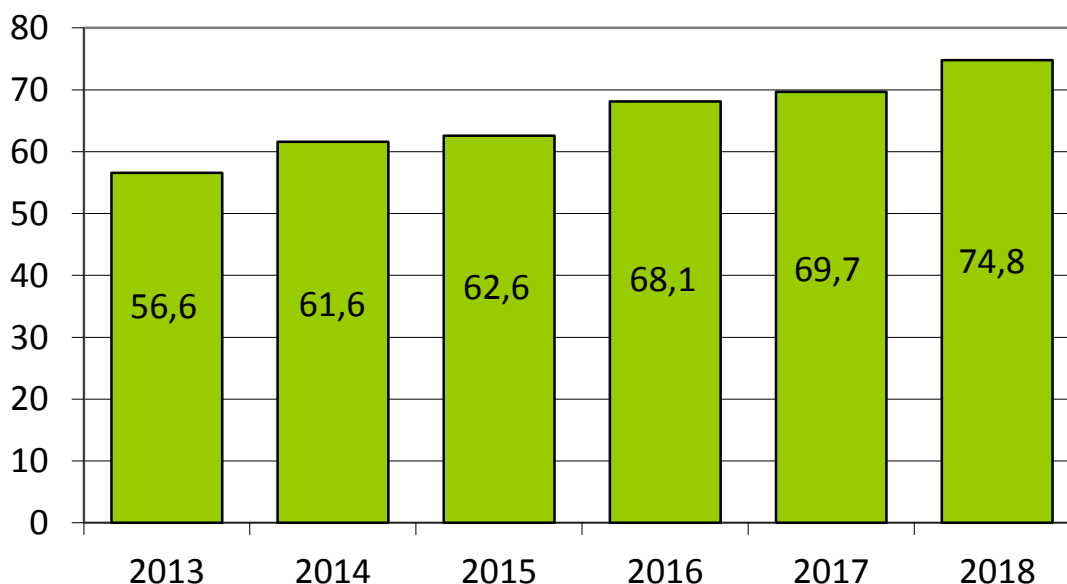


Рисунок 2.3 — Абонентская база компании в 2013–2018 гг., млн. чел. [2–7]

Положительную динамику в 2013–2018 годах имело изменение численности абонентской базы ПАО «МегаФон», что представлено на рисунке 2.3 (5,78% составил в данном периоде среднегодовой прирост всей абонентской базы).

Кроме кампании маркетинга, прирост абонентской базы ПАО «МегаФон», обеспечивается за счет увеличения спектра и качества всех предоставляемых услуг, достигаемых за счет развития всей инфраструктуры компании.

На рисунке 2.4 представлено количество базовых станций ПАО «МегаФон».

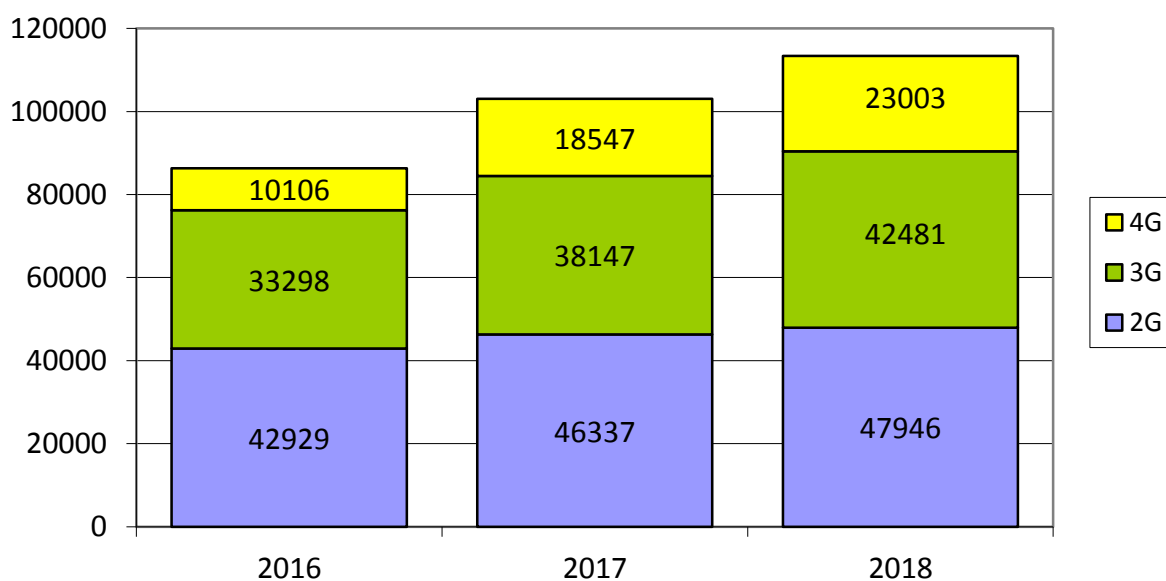


Рисунок 2.4 — Количество базовых станций, единиц [2–4]

Увеличение числа базовых станций, происходящее каждый год, которые работают со стандартами поколений беспроводной связи вторым, третьим и четвертым, дает возможность увеличить размах и плотность мобильной сети компании, что позволяет уменьшить долю обрывов звонков и увеличить долю успешных соединений.

Необходимо подчеркнуть, что ПАО «МегаФон» первым из операторов «Большой тройки», которые запустили 3G и 4G услуги в России, является ПАО «Мегафон», дебютный запуск данных сетей состоялся для 3G в 2008 году, для 4G в 2012 году [4].

В соответствии с годовой отчетностью компании, на сегодняшний день в 14 из 15 крупнейших городов России (имеющих население больше 1 миллиона человек), а также в 72 регионах России доступны услуги 4G.

В сети 3G, согласно оценкам компании, доля обрывов звонков уменьшилась до 0,52% и в среднем 99,52% составляет доля успешных соединений [4].

В первую очередь, переходя к экономической характеристике ПАО «МегаФон», следует выполнить анализ основных финансовых показателей в деятельности компании, а именно выручки и чистой прибыли.

На основе изученных материалов годовых публичных отчетов компании, основные финансовые результаты деятельности ПАО «МегаФон» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 — Финансовые результаты «МегаФона» за 2013–2018 гг. [2–5]

Год	Выручка, млрд. руб.	Изм., %	Чистая прибыль, млрд. руб.	Изм., %
2013	215,5	—	49,2	—
2014	242,6	+ 12,6	43,6	-11,4
2015	272,3	+ 12,2	38,3	- 12,2
2016	297,3	+ 9,1	51,6	+ 34,8
2017	314,8	+ 5,9	36,7	-28,9
2018	313,4	-0,4	39,0	+ 6,3

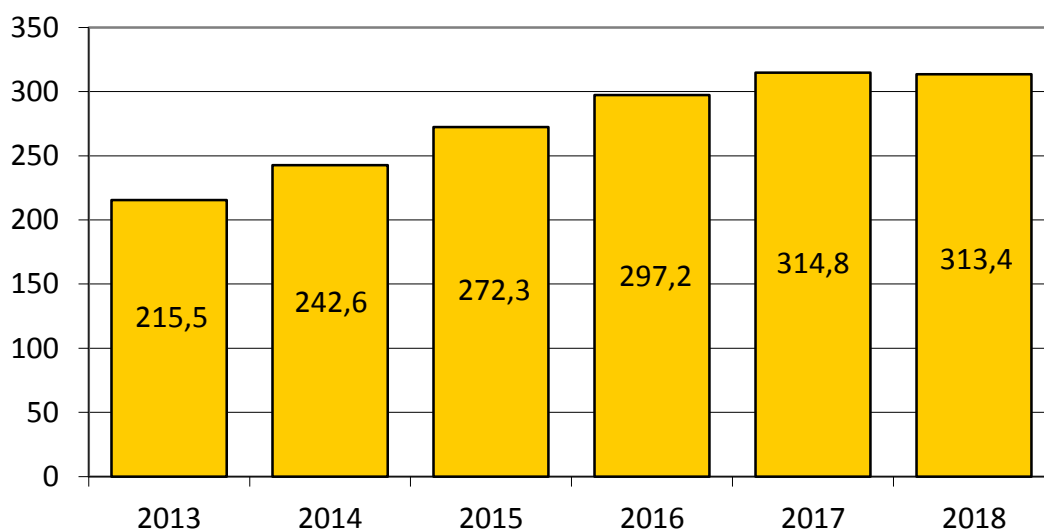


Рисунок 2.5 — Выручка компании в 2013–2018 гг., млрд. руб. [2–7]

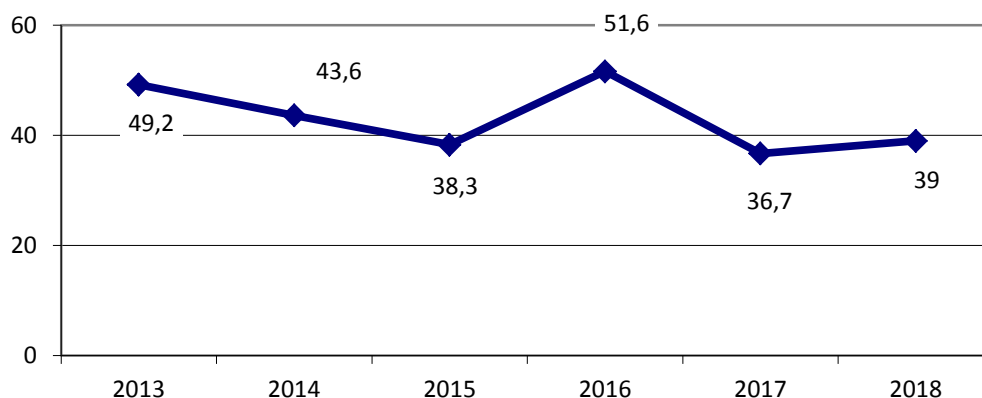


Рисунок 2.6 — Изменение чистой прибыли в 2013–2018 гг., млрд. руб. [2–5]

Следовательно, изучив внутреннюю среду, а именно организационно–экономическую характеристику ПАО «МегаФон», была установлена тенденция относительно уменьшения темпов роста выручки и чистой прибыли компании за 2013–2018 годы. Установление и детализация причин, которые смогли привести к данным проблемам, и дальнейшее нахождение предложений, способствующих их устранению, требуют более детального анализа положения компании в ее основном сегменте телекоммуникационного рынка России (являющейся внешней средой компании).

## 2.2 Положение ПАО «МегаФон» в сегменте мобильной связи

Согласно расчетам, приведенным национальным исследовательским институтом «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), основанных на данных, представленных Минкомсвязью России и Международным союзом электросвязи (МСЭ), в нашей стране наблюдается один из первых в мире показателей относящемуся к распространению сотовой связи - на 100 человек населения России имеется 151 активный абонент, что на целую четверть превосходит уровень самых развитых стран (120).

На рисунке 2.7 представлена соответственно плотность подвижной радиотелефонной (сотовой) связи.

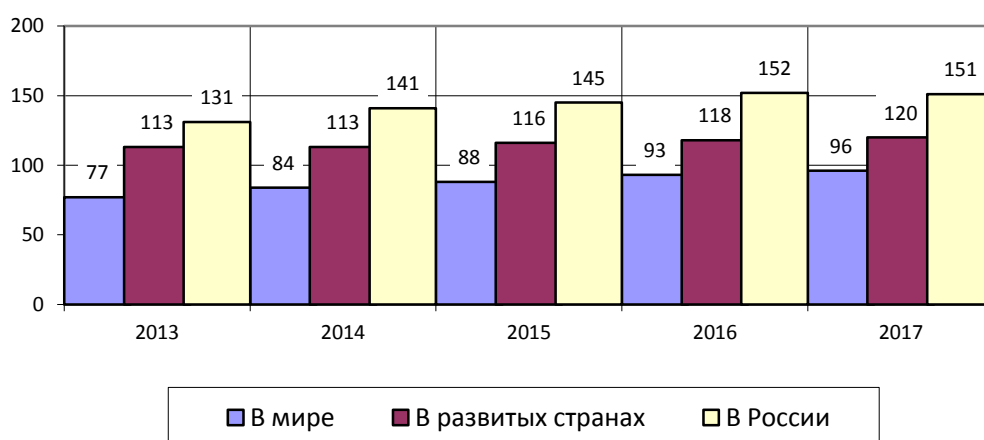


Рисунок 2.7 — Плотность подвижной связи (ед. на 100 чел.) [9]

Данные, которые представлены на рисунке 2.7, показывают, что во всем мире, и в частности в России, наблюдается постепенная замена фиксированной телефонной связи на сотовую связь. По данным Минкомсвязи России выполненными предварительно, в 2017 г. общий объем рынка телекоммуникационных услуг достиг величины 1526 млрд. руб. и увеличился за год только на 0,7%. На рисунке 8 представлен объем всего телекоммуникационного рынка России на период 2013–2018 гг.

Главным драйвером телекоммуникационного рынка России, является сегмент мобильной связи, согласно оценке, данной консалтинговым независимым агентством «ТМТ Консалтинг». Данный сегмент мобильной связи формирует больше половины всех доходов отрасли. На рис. 8 представлена структура сегментов рынка телекоммуникаций России по состоянию на 2018 год.

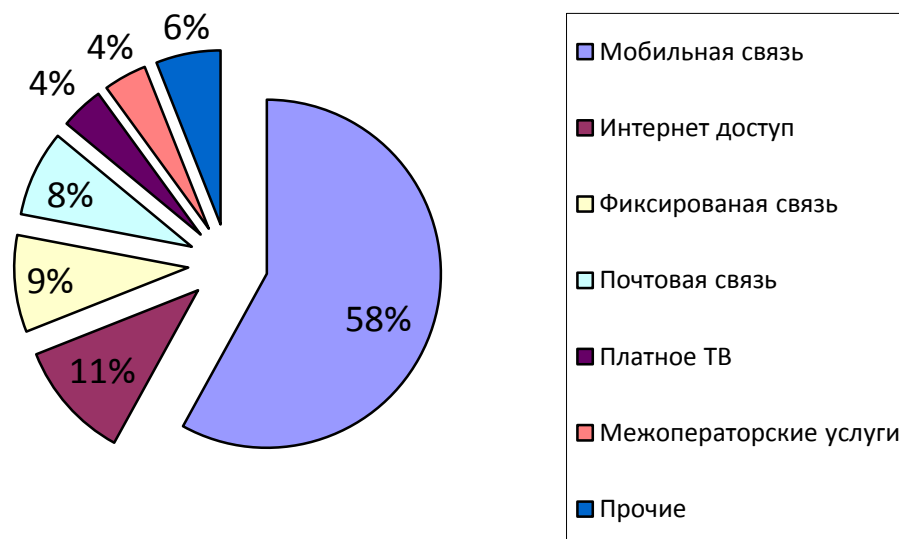


Рисунок 2.8 — Структура сегментов телекоммуникационного рынка России [11]

В ходе проведенного исследования было установлено, что специалистами компании ПАО «МегаФон» была произведена оценка объемов сегмента мобильной связи телекоммуникационного рынка России, основываясь на данных, представленных консалтинговым агентством AC&M (Advanced Communications & Media) Consulting в отношении выручки главных участников рынка от услуг предоставления беспроводной связи, что имеет свое отражение на рисунке 2.9. Данные, которые отображены на рисунке 2.9 показывают, что, начиная с 2015 года, отмечается замедление динамики расширения мобильного сегмента — в 2016 году с 5% до в 2017 2% и в 2018 годах до – 0,3%. Данное замедление обусловлено использованием имеющихся источников расширительного роста — численность населения страны превышает в полтора раза количество активных абонентов сотовой связи (см. рисунок 2. 9).

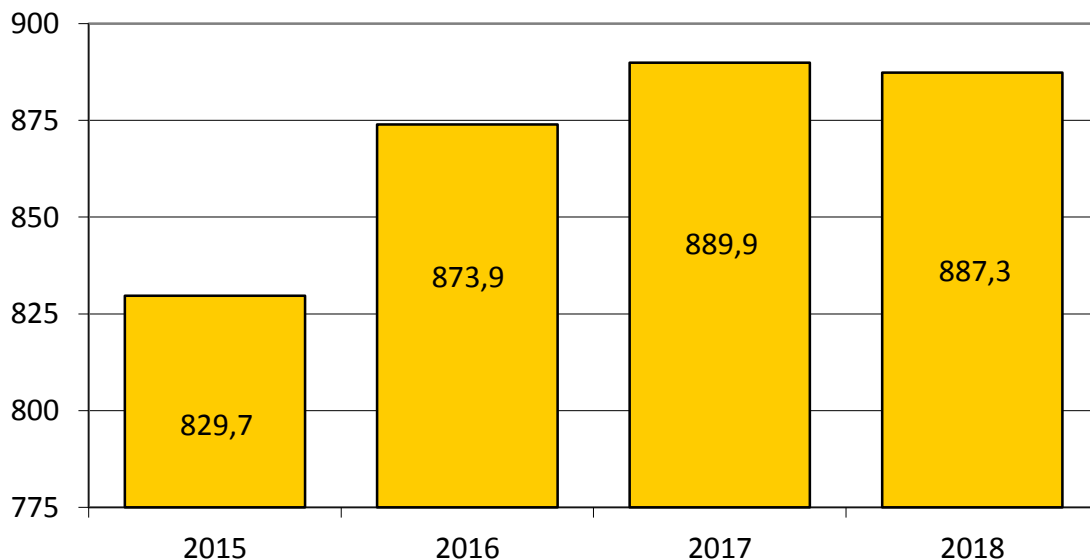


Рисунок 2.9 — Объем мобильного сегмента в 2015–2018 гг., млрд. руб. [2–5]

Главными игроками, относящихся к так называемой «Большой тройке», которые вместе контролируют больше 85% абонентов, в сегменте сотовой связи, являются:

- ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (бренд компании «МТС»);
- ПАО «ВымпелКом» (бренд компании «Билайн»);
- ПАО «МегаФон» (бренд компании «МегаФон»).

Проведя детальный анализ, мы установили, что в 2014 году публичным акционерным обществом «Ростелеком» (далее ПАО «Ростелеком»), являющейся государственной телекоммуникационной компанией, оказывающей преимущественно услуги, относящиеся к фиксированной связи, было создано совместно с Tele2 Russia совместное предприятие.

Tele2 Russia представляет собой частный оператор мобильной связи, работающий в России с 2003 года. В период 2014 года ПАО «Ростелеком» передало все свои мобильные активы в совместно созданную компанию, в итоге был создан, являющийся по величине четвертым, игрок в мобильном сегменте, который работает под брендом «Теле2» [4].

Было выявлено, что специалистами компании ПАО «МегаФон» основываясь на данных, представленных консалтинговым агентством AC&M (Advanced Communications & Media) Consulting была определена доля всех компаний, являющихся основными участниками сегмента мобильной связи, относительно количества абонентов и объема их выручки.

Было выяснено, что самый большой прирост относительно доли мобильного сегмента по численности абонентской базы в течение 2014–2017 гг. показала компания «МегаФон». Данное изменение дает возможность говорить о высокой результативности всех мероприятий, которые были приняты компанией, прежде всего, в плане кампании маркетинговой. В указанный период, численность абонентских баз других игроков сегмента мобильной связи уменьшалась. Все описанные сведения, касающиеся долей мобильного сегмента участников, входящих в «Большую тройку» дают возможность говорить о телекоммуникационном рынке России и в частности о мобильном сегменте, как об одном из высококонкурентных рынков.

Как одна из наглядных демонстраций присутствия высокой конкуренции среди игроков рынка в дополнение к долям операторов «Большой тройки» по количеству абонентов и по объему выручки наиболее целесообразным является рассмотреть похожие пакетные тарифы этих компаний.

Пакетный тариф является одной из наиболее популярных форм предоставления услуг, предполагает наличие абонентской ежемесячной платы за определенный объем и количество включенных в него опций [12]. В данное время все главные пакетные тарифы основных игроков «Большой тройки» предусматривают следующий наименьший набор ограниченных по своему функционалу и объему опций, а именно SMS–сообщения на номера абсолютно всех операторов, мобильный интернет 3G/4G, звонки на номера иных операторов.



Если обратиться к отчетности ПАО «МегаФон», являющейся общедоступной, можно сделать следующий вывод, что конкурентная текущая стратегия компании в первую очередь ориентирована не на снижение цены и издержек пакетных тарифов для лиц частных, а направлена на дифференциацию всех оказываемых услуг.

Так, компанией ПАО «МегаФон» ведется активная разработка различных предложений для государственных компаний и для клиентов корпоративных.

К примеру, тарифный план «Корпоративный безлимит», является одним из данных предложений. Данным тарифом предполагается более высокий объем мобильного интернета и голосового трафика, в него включены услуги управления голосовыми звонками, переадресацией вызовов, услуги относительно бесплатных входящих звонков в роуминге по территории всей Европы и т.д. [4].

ПАО «МегаФон» постоянно наращивает сеть обслуживания клиентов (которая на сегодняшний день насчитывает более 2000 офисов), а также увеличивает сеть контактных специализированных центров, для представителей малого и среднего бизнеса.

Рассмотрев все тенденции, а также количественные изменения относительно сегмента мобильной связи, а именно в целом и рынка телекоммуникаций России, долю и положение мобильного сегмента ПАО «МегаФон», развернуто опишем условия, при которых ведется деятельность во внешней среде данной компании.

Санкции, введенные против России некоторым количеством стран, а также существенное снижение цен на нефть, которые произошли в период 2017 и 2018 годов, оказали свое негативное влияние на всю экономику России. В результате поднятия до 11% ключевой ставки Банком России, значительным образом выросли процентные ставки в рублях. Сочетание всех указанных выше факторов привело к увеличению и снижению доступности

стоимости капитала, росту инфляции и неопределенности касательно экономического роста, что в будущем возможно негативным образом повлиять на экономические перспективы и финансовое положение ПАО «МегаФон» [16].

Информация, которая предоставлена в общедоступных документах ПАО «Мегафон» подтверждает то, что некоторая часть расходов компании (к примеру, оплата диапазонов частот, роуминг и т.д.) номинированы в валюте иностранных государств, по большей части в евро и долларах США [4]. К увеличению данных затрат в рублевом выражении, а также к убыткам от курсовых разниц, приведет дальнейшее снижение курса национальной валюты.

Следовательно, в процессе анализа внешней среды ПАО «МегаФон» была установлена тенденция к удовлетворению потребностей сегмента сотовой (подвижной) связи телекоммуникационного рынка России, как следствие, уменьшения динамики темпов роста этого высоко конкурентного драйвера всей отрасли связи, по причине исчерпания источников, имеющих свое отношение к экстенсивному росту.

Дальше наиболее целесообразным является обобщение всех полученных в процессе анализа нынешнего состояния ПАО «МегаФон» данных и представление этих данных в виде слабых и сильных сторон самой компании и угроз и возможностей во внешней среде на матрице SWOT-анализа для установления долгосрочного направления развития ПАО «Мегафон».

### 2.3 Выработка стратегического направления развития компании

Стратегия обслуживания является генеральным планом действий, который определяет приоритеты всех стратегических целей в обслуживании, достижение которых создает формирование наиболее положительного

имиджа компании, образование постоянных клиентов и устойчивой финансовой позиции на самом рынке.

Модели касающиеся построения стратегии:

1. Анализ трех ”К“. Основной задачей данной маркетинговой стратегии является наиболее выгодное позиционирование компании относительно имеющихся у нее конкурентов основываясь на ее явных имеющиеся преимущества и самого лучшего качества обслуживания:

- где именно вести конкуренцию (определение рынка);
- каким образом вести конкуренцию (выявление всех возможных средств конкуренции);
- когда конкретно вести конкуренцию (выбор определенного времени для проведения конкурентных акций).

2. Три ценностных критерия:

- налаженность операционной деятельности (Operational Excellence);
- доверительные отношения со своими клиентами (Customer Intimacy);
- превосходство своего продукта (Product Leadership).

Проведем SWOT–анализ ПАО «МегаФон» основываясь на данные о внутренней и внешней среде данной компании, которые были представлены в подразделах 2.1 и 2.2. Определение стратегического направления развития ПАО «Мегафон» станет результатом относительно этого анализа. Далее представим более краткие сведения теоретического плана и методологию по проведению SWOT–анализа.

Метод SWOT–анализа (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — Силы, Слабости, Возможности и Угрозы) представляет собой один из самых простых, распространенных и наглядных методов анализа среды компании.

Осуществление SWOT–анализа состоит в выполнении следующих шагов:

1. Установление слабых и сильных сторон компании.

2. Установление угроз и возможностей во внешней среде для компании.
3. Определение взаимосвязей между слабыми и сильными сторонами, а также между угрозами и возможностями.

Составления матрицы SWOT, требует осуществление SWOT–анализа, на рисунке 2.10 представлена форма матрицы.

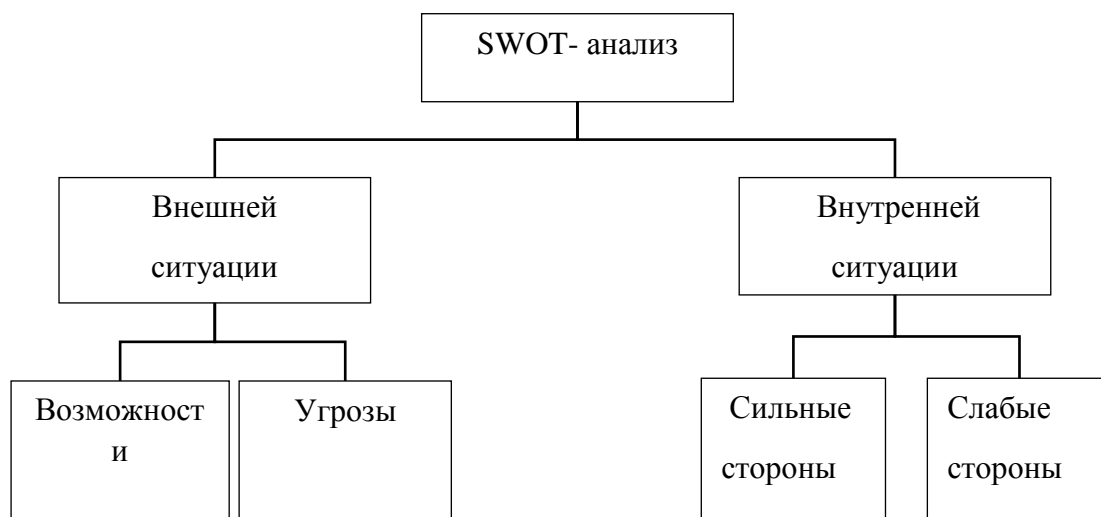


Рисунок 2.10 — Матрица SWOT

Четыре поля образуются на пересечении разделов:

1. Поле «СИБ» (сила и возможности) — как компания может воспользоваться за счет своих наиболее сильных сторон всеми открывающимися возможностями.
2. Поле «СЛВ» (слабость и возможности) — какие имеющиеся у компании слабые стороны могут стать помехой, что воспользоваться возможностями, которые предоставляются внешней средой компании.
3. Поле «СИУ» (сила и угрозы) — за счет каких собственных сильных сторон компания сможет уменьшить появляющиеся из внешней среды угрозы.

4. Поле «СЛУ» (слабость и угрозы) — какие самые наибольшие опасности, которые связаны со слабостями компании, появляются из внешней среды компании.

О.С. Виханским и А.И. Наумовым отмечается, что необходимо на каждом из этих полей рассмотреть все вероятные парные комбинации и выделить те из них, которые при разработке стратегии поведения организации, должны быть полностью учтены [17].

Рассмотрев все этапы, относящиеся к процессу проведения SWOT-анализа, приступим к выполнению самого первого из них, — определению сильных сторон компании, которые являются выявленными в процессе анализа ее внутренней среды. Ю.Н. Лапыгиным отмечается, что под силой организации следует понимать всю совокупность умений работников данной организации, их опыта, навыков, а также организационных ресурсов и т.д. Все это представляет собой наилучшие активы организации в ее конкурентной борьбе [18].

Сильные стороны были выявлены во внутренней среде ПАО «Мегафон», а именно:

1. Большая география присутствия, которая охватывает все федеральные округа России, а также Таджикистан, республики Южная Осетия и Абхазия.
2. Качество оказываемых услуг компанией является высоким, достигается за счет создания плотной и большой зоны покрытия мобильной связи.
3. Спектр предоставляемых услуг, как для юридических лиц, так и для частных лиц, является широким.
4. Рыночная доля является большой, в период с 2013 по 2018 год включительно, имеется постоянный прирост абонентской базы компании, в среднегодовом исчислении составивший 5,78%.

5. Существует наиболее развитая сеть обслуживания государственных и корпоративных клиентов, клиентов среднего и малого бизнеса, частных лиц.

Теперь рассмотрим слабые стороны ПАО «Мегафон». Слабость является отсутствием чего-то более важного для функционирования организации или нечто такое, которое ставит ее в самое неблагоприятное условие [18].

Информация, которая представлена в подразделе 1.1 о ПАО «Мегафон», подтверждает более слабые стороны данной компании, а именно:

1. Цены, установленные на пакетные тарифы компании, выше, чем цены основных конкурентов («МТС», «Билайн»), утвержденные на аналогичные предложения.
2. Значительных издержек связанных с обслуживанием базовых станций, требует развитая инфраструктура.
3. Некоторая часть операционных расходов ПАО «Мегафон» (к примеру, оплата диапазонов частот, роуминг) номинирована в валюте иностранных государств, курс которой относительно российского рубля в последнее время продолжает увеличиваться.
4. С начала четвертого квартала 2013 года по первый квартал 2016 года имеется отрицательная динамика стоимости акций компании.

Далее компании определим основные возможности для ПАО «МегаФон» на основании информации о внешней среде:

- Увеличение абонентской базы ввиду снижения распространения фиксированной связи вследствие ее постепенного замещения сотовой;
- Привлечение чувствительных к цене потребителей за счет снижения стоимости предоставляемых услуг (например, снижения цен на пакетные тарифы компании);

- Благоприятные демографические изменения (увеличение рождаемости, доли молодежи), выражающиеся в увеличении количества потенциальных абонентов мобильной связи;
- Дальнейшее проникновение и увеличение доступности мобильных устройств связи;
- Снижение уровня государственных сборов и налогов, нацеленное на поддержку бизнеса.

Заключительный шаг при подготовке соответствующих факторов для занесения в матрицу SWOT–анализа представляет определение угроз, которые исходят из внешней среды ПАО «МегаФон»:

1. Мобильный сегмент телекоммуникационного рынка России насыщен, усиливается конкуренция (в большинстве своем между самими игроками «Большой тройки») как на мобильном сегменте в частности, так и на рынке в целом.
2. Появляются более новые сильные конкуренты по причине создания несколькими компаниями–операторами общего предприятия.
3. Девальвация национальной валюты является значительной, повышение роста инфляции и неопределенности, касающиеся экономического роста в самой стране.
4. Распространение и появление на рынке более новых альтернативных услуг связи и переход большого количества потребителей на эти услуги.
5. Уменьшение уровня доходов населения страны, сокращение ими расходов на услуги связи и на приобретение мобильных новых устройств.

В приложении А приведена матрица SWOT–анализа, которая содержит в себе слабые и сильные стороны компании, угрозы и возможности ее внешней среды, а также вся взаимосвязь, которая имеется между ними.

Заполнение данной матрицы SWOT–анализа дает возможность сделать выводы о том, как компания может применить все свои имеющиеся сильные стороны, чтобы полностью воспользоваться открывающимися возможностями внешней среды (поле «СИБ»).

Во–первых, такая сильная сторона компании, как обширная география присутствия, охватывающая все федеральные округа Российской Федерации, густонаселенные регионы и регионы с высокой рождаемостью, позволит ей увеличить абонентскую базу ввиду постепенного ухода с рынка заменителей), и (или) при условии установления благоприятных демографических условий в стране (увеличения рождаемости и увеличения доли молодежи);

Во–вторых, такие сильные стороны ПАО «МегаФон», как высокое качество и широкий спектр оказываемых услуг и развитая сеть обслуживания клиентов, позволят ему реализовать такие возможности, как привлечение чувствительных к цене потребителей при условии снижения стоимости пакетных тарифов, и увеличение доступности мобильных устройств, в виде увеличения абонентской базы компании и выручки. Проведение SWOT–анализа позволяет определить, какие основные проблемы могут помешать воспользоваться открывающимися возможностями (поле «СЛВ»):

Такая слабость компании, как высокая цена на пакетные тарифы, может оттолкнуть от нее новых чувствительных к цене клиентов и клиентов, переходящих с услуг заменителей, ввиду наличия более привлекательных предложений у конкурентов.

Более того, снижению стоимости пакетных тарифов будут препятствовать высокие издержки на обслуживание сети связи, и связанные с оказанием услуг связи операционные расходы (роуминг и т.п.) в иностранной валюте. Одним из важнейших результатов построения матрицы SWOT–анализа является определение исходящих из внешней среды опасностей для компании (поле «СЛУ»):



Новые и имеющиеся конкуренты покупателям могут предложить похожие пакетные тарифы по наиболее меньшим ценам, по причине этого произойдет увеличение оттока клиентов компании, уменьшатся показатели ее финансовой деятельности;

Снижение уровня доходов населения, появление альтернативных услуг связи при сохранении высоких цен на пакетные тарифы компании может привести к уменьшению количества ее клиентов;

Ухудшающаяся экономическая ситуация в стране (девальвация национальной валюты, введение против Российской Федерации санкций) приведет к снижению доступности капитала, увеличению затрат, связанных с операционными расходами в иностранной валюте, убыткам от курсовых разниц, что окажет негативное влияние на финансовое положение компании.

На основании имеющейся информации и результатов, полученных в ходе SWOT-анализа, целесообразным считается выбор и осуществление стратегического направления развития компании в сторону минимизации издержек (и как следствие снижению стоимости пакетных тарифов) оказываемых услуг. Использование этой стратегии, которая определена Майклом Портером как стратегия лидерства в издержках, даст возможность применить должным образом все установленные сильные стороны ПАО «МегаФон», а также при этом создать более новые благодаря появлению ранее неизвестных конкурентных преимуществ продукции компании, и открывающиеся возможности внешней среды. Уменьшить (избавиться) влияние слабых сторон в деятельности компании, а также противодействовать самым опасным угрозам, которые исходят из внешней среды, позволит минимизация всех издержек.

Следовательно, выполнив все шаги, касающиеся проведения SWOT-анализа, имея представление о слабых и сильных сторонах компании, а также об угрозах и возможностях, которые исходят из внешней среды, и рассмотрев взаимосвязь всех указанных факторов, в границах этого раздела настоящей

выпускной квалификационной работы было определено стратегическое направление развития компании — применение стратегии лидерства в издержках.

В следующих разделах данной работы на основании изучения специальной литературы отечественных и зарубежных авторов в сфере стратегического менеджмента будут представлены составляющие стратегического направления развития компании, а именно основы стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мегафон».

Таким образом, на основе проведенного SWOT–анализа, а также анализа внешней конкурентной среды, мы пришли к выводу, что компания ПАО «Мегафон» нуждается в стратегии обслуживания потребителей для повышения эффективности деятельности компании и увеличения ее конкурентоспособности. Выявленные слабые стороны компании, такие как высокие цены на пакетные тарифы и высокие издержки на обслуживание сети связи ставят под угрозу конкурентоспособность компании, именно поэтому необходима разработка стратегии, которая позволит исправить ситуацию.

### 3. Разработка стратегии обслуживания потребителей ПАО «Мегафон»

#### 3.1. Выработка составляющих стратегии ПАО «МегаФон»

Маркетинговый анализ позволяет оценить уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции и самой организации, оценить ее слабые и сильные стороны.

При этом под возможностями понимается то, что дает шанс получить преимущество, а угрозами считают нечто, что может нанести ущерб деятельности предприятия.

Strengts (сильные стороны) ПАО "Мегафон":

- большая доля на рынке связи;
- высокий уровень ARPU конкурентов;
- разнообразные тарифные планы;
- широкая зона обслуживания;
- хорошее финансовое состояние;
- наличие свободных денежных средств.

Слабые стороны ПАО «Мегафон»:

- Мегафон обладает меньшим числом базовых станций, чем компании-конкуренты;
- имеющиеся тарифные планы не обладают гибкостью;
- дорогой роуминг для абонентов.

Threats (угрозы):

- перенасыщение рынка, в связи с которым становится трудно привлечь новых абонентов;
- появление новых законодательных актов, ограничивающих деятельность мобильных операторов.

Возможности:

- развитие интернет-услуг, увеличение покрытия 4G позволил бы охватить большее количество абонентов.

Прежде чем выдвинуть предложения по улучшению конкурентоспособности на рынке ПАО «МегаФон», необходимо отметить тот факт, что им сделано уже достаточно для обеспечения высокой степени эффективности конкурентной деятельности сотового оператора: компания предоставляет широкий спектр качественных услуг потребителям и занимает устойчивое положение на рынке среди мобильных операторов РФ.

С учётом положений на рынке ПАО «МегаФон» и определённое стратегическое направление в его развитии, может быть сформулирована цель для данной организации с целью предложить для неё стратегическую альтернативу: увеличение качественной составляющей обслуживания потребителей услуг сотовой связи для увеличения конкурентоспособности предоставляемых услуг в отношении услуг главных конкурентов.

Сформулируем ключевые ориентиры в организации качественной составляющей в обслуживании клиентов:

1. Потребительское качество по отношению к любой предоставляемой услуги, взятой отдельно (цифровое телевидение, услуги предоставления сотовой связи и т. д.)
2. Соответствие услуг функционального характера требованиям, которые предъявляет определённый сегмент обслуживания (дифференциация)
3. Качественная технология предоставления услуг (комфортность и эргономичность)
4. Гарантия в предоставлении услуг компании, которые были заранее оплачены.

Контактные центры ПАО «МегаФон» занимают лидерские позиции среди операторов «большой тройки» по всем показателям CSI (индекса удовлетворенности потребителя). Компании удалось удержать высокие

результаты по таким показателям как «Скорость ответа» и «Решение вопроса с первого раза», в то время как у основных конкурентов они значительно снизились.

Таблица 3.1 - Удовлетворенность потребителей по показателям CSI

Ключевые показатели по точкам CSI	2016	2017
Скорость ответа	35%	35%
Решение вопроса с первого раза	65,2%	64,6%
Коэффициент решения проблемы с первого раза (FCR)	82,1%	83%

Всего в 2017 году контактные центры компании «МегаФон» обслужили 65 миллионов обращений от абонентов, при этом, общий уровень автоматизации составил 60%, что говорит о том, что качество обслуживания потребителей постоянно растет.

Проведение процесса разработки стратегии потребительского обслуживания будет включать в свой состав следующие составляющие:

- организация образовательной деятельности для сотрудников;
- технологии информационные;
- увеличение качественной составляющей в обслуживании;
- изменение состава и структуры расходов в сравнении с нормативной базой сравнения;
- проведение ABC-анализа производимого обслуживания.

Разрешение множества проблемных моментов организации находится в зависимости от обеспеченности производственной части и управленческой деятельности в отношении специалистов. Так вопрос профессиональной квалификации можно разрешить при помощи подбора сотрудников, имеющих специальное образование, а вопросы ответственности, активного участия и творческого подхода сотрудников к своей деятельности могут быть решены в пределах организации. Тем не менее, квалификация сотрудников

не представляет собой определяющий фактор. Здесь многое находится в зависимости от выбранной управляющей системы сотрудниками, их практического опыта, знаний и индивидуальных качеств личности.

В отношении первого направления «Организация образовательной деятельности сотрудников» необходимо осуществить выполнение следующих мероприятий. В область задач руководителя включён подбор сотрудников, распределение участников рабочей деятельности (другими словами осуществить расстановку сотрудников) в персональном порядке их закрепить за сотрудниками, полноценное применение творческих и профессиональных навыков сотрудников, мотивация качественной и интенсивной трудовой деятельности.

Следует уделять внимание расширению спектра возможностей самостоятельного образования для работающего персонала. В Компании действует электронная библиотека профессиональной и деловой литературы MyBook, доступны видеоуроки и видеолекции от крупнейших бизнес-школ, экспертов и тренеров на платформе Eduson.

В случае осуществления подбора сотрудников нужно свести ошибки к минимуму, предварительно необходимо осуществить выполнение следующих процедур:

- а) провести анализ осуществляемой рабочей деятельности на определённом трудовом месте;
- б) детально описать рабочую деятельность;
- в) составить индивидуальную спецификацию рабочей деятельности.

Проведение анализа производится обычно при помощи блока контрольных вопросов. Предоставляя ответы на данные вопросы, важным является получение комплексной оценки рабочей деятельности и произведение формирования индивидуальной профессиональной спецификации и должностной инструкции для сотрудника. Второй процедурой предусматривается предоставление детального описания рабочей

деятельности. Следующая процедура заключается в составлении индивидуальной спецификации рабочей деятельности, другими словами документации в которой содержатся требования, которые предъявляются к исполнителю данной работы.

Требования квалификационного характера в рассматриваемой организации. На должность менеджера необходимо назначить сотрудника, который имеет высшее либо средне-специальное образование, либо у него имеется стаж осуществления данной практической деятельности в области продаж не меньше трёх лет.

Отметим требования, которые предъявляются к индивидуальным личностным качествам сотрудников, они следующие:

- гибкость мышления, наличие аналитических способностей;
- инициативность, способности организаторского характера, проявление творческого подхода, интерес к изменениям происходящим в компании и на рынке, как и способности заниматься руководством, контролем, осуществлять рабочую деятельность с финансовой составляющей;
- приятная внешность, коммуникабельность, вежливость.

Стимулирование работников компании необходимо ориентировать на увеличение качественной составляющей клиентского обслуживания, повышения профессионализма и поощрение вносить собственные предложения в отношении разнообразной направленности деятельности рассматриваемой организации, к примеру, предложения в отношении совершенствования и разработки определённых услуг, которые предоставляет компания.

Для достижения данной цели можно применить следующее: деятельность по обучению сотрудников; возможность продвижения по карьерной лестнице; денежное премирование; предоставление дополнительных отпусков; организация конкурсов по профессиональному

мастерству; широкое использование прогрессивной системы оплаты трудовой деятельности, когда сотрудником, кроме фиксированного оклада за свою работу, может быть получено вознаграждение (с каждой услуги компании, которую ему удалось продать).

В отношении второго направления «Информационные технологии» предлагается совершение следующих мероприятий. Использовать информационные технологии, прежде всего, для автоматизации профессиональной трудовой деятельности сотрудников. Данную задачу возможно разрешить благодаря применению современных технических средств хранения, обработки и передачи информационных сведений. Данные средства выбирают согласно объёму и трудоёмкости реализуемых в рассматриваемой организации задач, степени развития информационных технологий в этой области деятельности человека.

Развитие системы обслуживания клиентов и расширение ее функционала является одной из приоритетных задач для ПАО «Мегафон», таким образом, целесообразно совершенствование алгоритмов системы с использованием новейших технологий, таких как:

- Oracle Data Integrator;
- Oracle Big Data SQL;
- Oracle Business Intelligence;
- Oracle Data Vizualisation.

С целью обеспечить должную работу имеющихся технических средств и разрешать при их помощи пользовательские задачи потребуется определённое программное обеспечение (ПО). В рассматриваемой организации в подавляющем своём большинстве применяются компьютерное ПО компании Майкрософт. В 2017 году компания запустила первую коммерческую сеть LTE со скоростями до 1 Гбит/с, что позволило обеспечить жителей 83 субъектов России высокоскоростным мобильным интернетом.



Рабочая деятельность с новостными группами производится при помощи новостного сервиса. Данное программное обеспечение включает в свой состав адресную книгу, предоставляющую множество возможностей в отношении управления контактными данными, в том числе образование папок и групп с целью сортирования имеющихся сообщений и размещения адресов электронной почты. Благодаря адресной книге производится обеспечение доступа к каталогам сети Интернет.

Возможности Интернет предоставляют для рассматриваемой организации такие возможности, как следующие:

- возможность организовать виртуальный офис;
- осуществлять продажу предоставляемых данной компанией услуг в режиме онлайн;
- предоставление удобного и оперативного доступа к разнообразным справочным данным.
- взаимодействовать с теми клиентами, которые расположены в отдалённых регионах;
- предоставлять доступа к простой и небольшой по стоимости системе коммуникаций.
- осуществлять эффективную рекламную деятельность;
- осуществлять маркетинговые исследования в Интернет;
- производить оплаты по безналичной дистанционной системе;
- осуществлять свою рабочую деятельность в оперативном режиме круглосуточно, каждый из дней в году;
- приобретать оперативные сведения в отношении тарифов и стоимости для разнообразных услуг;
- совершенствовать поиск партнёров.

В отношении третьего направления «Увеличение качественной составляющей обслуживания» предлагается проведение следующих мероприятий. В процессе реализации каждодневной работы основной

оперативный приём ПАО «МегаФон» относится к увеличению состояния удовлетворённости своих клиентов, которое выражается в регулярном повышении качественной составляющей связи (к примеру, благодаря расширению плотности мобильной сети и её зоны охвата) и оказании для клиентов сервиса, находящегося на высоком уровне.

С целью предоставления необходимых услуг по предоставлению справочных информационных сведений в отношении осуществления подбора тарифных планов для клиентуры в рассматриваемой организации была образована сеть специализированных контактных центров, а также проводятся мероприятия над виртуальными сервисами по удалённому клиентскому обслуживанию. С 2014 года в рассматриваемой компании запустили сервис «ЕЛЕНА», данный сервис применяет технологию распознавания речи, направлен на разрешение проблемных моментов потребителей. Согласно имеющейся у рассматриваемой организации статистики этот сервис позволяет обработать в день примерно до 15000 звонков, а по своей популярности данный сервис находится далеко впереди, по отношению к традиционному кнопочному IVR [4].

Также следует разработать более гибкие тарифные планы для абонентов, выезжающих за границу, или часто использующих определенные сервисы, смс, интернет и другие. Например, выезжая за границу, многие абоненты вынуждены покупать симкарты за границей и доход от использования мобильной связи и интернета получают зарубежные компании. Например, в Евросоюзе отсутствует роуминг и, приобретя симкарту в Польше, Чехии, Словакии, Венгрии и в любой другой стране Евросоюза, абоненты получают возможность использовать мобильную и интернет-связь по очень лояльным расценкам. Например, тариф европейского оператора Play позволяет пополнить счет примерно на 90 рублей и использовать бесплатно интернет в течение 10 дней, при дальнейшем пополнении счета также предоставляется возможность

безлимитного доступа к интернету. Также и цены на звонки в данном тарифе довольно невысокие (звонки на европейские телефоны составляют порядка 5 рублей за минуту). Отечественные операторы не могут похвастаться тем же, таким образом, компании Мегафон стоит работать на повышение уровня конкурентоспособности как на Российском, так и на зарубежном рынке.

В отношении четверного направления в области изменения состава и структуры расходов в сравнении с нормативной базой сравнения были предложены мероприятия, направленные на уменьшение имеющихся у рассматриваемой организации расходов. В пределах стратегии по потребителскому обслуживанию следует произвести описание планируемых к выполнению действий, благодаря которым станет возможно проникновение (повышение присутствия) на выбранный рынок либо на какой-нибудь сегмент данного рынка. С целью реализации задания по повышению сегмента мобильной связи рынка телекоммуникации РФ ПАО «МегаФон» можно предоставить рекомендации по реализации некоторых мероприятий, направленных на уменьшение затрат производства предоставляемых услуг, в следующем подразделе данной работы эти рекомендации будут приведены.

Проведение ABC-анализа обслуживания сможет позволить произвести классификацию ресурсов в рассматриваемой организации в отношении уровня их важности. Известным является то обстоятельство, что одна категория предоставляемых компанией услуг и клиенты приносят для компании прибыли больше чем остальные. По этой причине компании необходимо осуществлять поддержку высокого уровня обслуживания в самых прибыльных комбинациях «услуга-потребитель». В таблице 3.2 приводится матрица «услуга-потребитель», её можно применить при осуществлении классификации потребителей компании и предоставляемой ею продукции в отношении уровня их воздействия на прибыль, которая поступает в рассматриваемую компанию.

Самой прибыльной для рассматриваемой нами компании является следующая услуга-потребитель, которая находится в приоритете 1: «услуга А – потребитель I» (Таблица 3.2).

Таблица 3.2 — Матрица «услуга-потребитель»

Потребитель	Услуга		
	А	В	С
I	1	2	6
II	3	4	7
III	5	8	13
IV	9	14	15

После определения пяти компонентов стратегии рассматриваемой организации для избранной альтернативы целесообразным является осуществление перехода к рекомендациям в отношении сведения к минимуму расходов производства услуг связи.

### 3.2 Мероприятия по минимизации затрат ПАО «МегаФон»

Произведём рассмотрение способов уменьшения расходов, которые связаны с материалами, требуемыми для производства услуг, связанных с повышением качества обслуживания. К одному из результативных методов по уменьшению трат на программное обеспечение относится их покупка напрямую у производителя, без включения в данный процесс посредников [35]. Уменьшению расходов в процессе покупки продуктов программного обеспечения, а также компьютерной техники, необходимой для автоматизации процессов работы, будет способствовать оптовая покупка (в данном случае экономия будет достигнута благодаря проведению оптовых закупок).

К другому эффективному способу уменьшения расходов на приобретение необходимых программных продуктов относится составление

смет. Благодаря составлению смет возможно свести к минимуму либо в полной мере устранить расходы по переплате за необходимый программный софт.

Произведём рассмотрение способов уменьшения расходов, связанных с эксплуатацией технологического оборудования, используемого в рассматриваемой нами компании. Наиболее простым способом будет сдача в аренду либо продажа того технического оборудования, которое в данный момент времени не используется. Сдача в аренду наиболее привлекательный вариант, в особенности, когда будет рассмотрен продолжительный период предоставляемой аренды, т. к. в данном случае компания сможет приобрести крупные финансовые средства на протяжении длительного временного периода, чем в сравнении с единоразовым поступлением от продажи, по причине инфляционного фактора.

Снижение расходов, которые связаны с эксплуатацией технического оборудования, становится возможным благодаря проведению своевременного мероприятий по его технологическому обслуживанию, т. к. эти операции снизят риск поломки и риск появления расходов, который связан с ремонтными операциями по отношению к данному оборудованию.

Уменьшение расходов, которые связаны с устаревающим технологическим оборудованием, которое, тем не менее, ещё будет использовано на протяжении определённого временного периода, возможно осуществить благодаря использованию возвратного лизинга. К более трудному методу уменьшения расходов на эксплуатацию технологического оборудования, которое требует проведение анализа процесса производства для целей определения слабых мест, представляется в минимизации технологических простоев, которая направлена на повышение загрузки данного технологического оборудования и увеличение общей производительности процесса производства.

Необходимо обратить внимание на способы уменьшения расходов на сбыт. К главной рекомендации в этом разделе относится применение услуг, которые предоставляет логистическая организация для целей совершения разработки наиболее оптимального пути транспортировки услуг (продукции) от производителя к потребителю [35].

К одному из методов по уменьшению расходов, которые направлены не только напрямую на реализацию функции в отношении снижения расходов, но также и на повышение уровня социальной ответственности рассматриваемой организации и её привлекательности с позиции определённых групп граждан, относится метод энергоэффективности и энергосбережения. Этот метод основывается на контроле и в максимальной степени допустимом уменьшении расходования следующих типов ресурсов: электрической энергии, тепловой энергии, бумаги и воды. В основе этого метода находится грамотное управление климатическим технологическим оборудованием зависимо от сезона года для экономии энергии и снижения тепловых потерь в зимний период времени; применение вентиляционных систем, систем отопления и кондиционирования воздуха, имеющих функции естественного охлаждения с целью уменьшения энергетического расхода.

В рамках этого метода от работников рассматриваемой организации ожидается ответственное отношение к потреблению электрической энергией на своём трудовом месте: следует проконтролировать, чтобы офисное оборудование и приборы освещения находились в выключенном состоянии в нерабочий период времени. Совершив определение мероприятий в отношении уменьшения расходов в пределах лидерской стратегии в расходах, совершив переход к проведению оценки уровня эффективности данной стратегии обслуживания.

### 3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В рамках исследования был разработан проект, направленный на совершенствование стратегии потребительского обслуживания ПАО «МегаФон» для целей повышения конкурентоспособности данной организации.

Предпроектная стадия работ включила в себя определение потребности в проведении разработки данного проекта основываясь на анализе положения рассматриваемой организации на ключевом для данной организации рынке телекоммуникаций РФ.

Проведем маркетинговое мероприятие, направленное на выявление расходов на реализацию проекта и проведение расчёта его стоимости при помощи затратного метода.

Нахождение расходов разработанного проекта будет рассчитано на стадии завершения разработки (относятся затраты фактические) с целью определить стоимость проекта (с условием, что объём тиражирования является единственным проектом) [39].

Предоставим состав проведённых работ с целью проведения расчёта продолжительности и трудоёмкости проекта, описанного в таблице 3.2

Затраты на проект являются суммой разнообразных затрат и их расчёт производится по следующей формуле (3.1):

$$K_{п} = K_{перс} + K_{свт} + K_{проч} \quad (3.1)$$

где  $K_{перс}$  — затраты на оплату трудовой деятельности сотрудников;  
 $K_{свт}$  — расходы, идущие на средства вычислительной техники, применяемые в процессе реализации проекта;

Таблица 3.3 — Содержание работ разработанного проекта

№п/п	Наименование работы	План. длит., дней
1	Проведение анализа внутренней документации отчётности организации, сбор требуемых информационных сведений	14
2	Систематизация информационных данных и представление экономико-организационной характеристики организации	7
3	Определение слабых и сильных сторон во внутренней среде компании	3
4	Проведение анализа положения организации в сегменте мобильной связи телекоммуникационного рынка РФ	14
5	Выявление угроз и возможностей, которые исходят из внешней среды	2
6	Выработка стратегического направления развития организации	2
7	Определение составляющих стратегии обслуживания потребителей рассматриваемой компании	4
8	Выработка рекомендаций по осуществлению стратегии и уменьшению затрат	12
9	Изучение требований по оформлению отчётности для организации	4
10	Оформление отчёта по проекту	4

$K_{инс}$  — расходы на инструментальные программные средства;  $K_{проч}$  — относится к прочим расходам.

В случае однородного состава исполнителей расходы на оплату трудовой деятельности  $K_{перс}$  можно рассчитать при помощи применения следующей формулы (3.2):

$$K_{перс} = Z_{зн} * (1 + \Phi + H) * d_{загр} * n_{п} * m_{п} \quad (3.2)$$

где  $Z_{зн}$  — месячная зарплата для 1 исполнителя;  $\Phi$  — доля отчислений, которые относятся к единому социальному налогу (пенсионный фонд составляет значение 22%, медицинское страхование равно 5,1%, социальное страхование — 2,9%);



$d_{загр}$  — доля загрузки исполнителя по данному проекту (берётся в учёт, когда исполнитель принимает участие в остальных проектах и производит выполнение рабочей деятельности в рамках этого проекта не полный трудовой день);  $n_{\Pi}$  — число месяцев, на протяжении которых реализовывался проект;  $m_{\Pi}$  — число исполнителей проекта.

Необходимо отметить, что в случае расчёта показателя  $K_{ПЕРС}$  применяется фактическое затраченное время на данный проект (66 трудовых дней составляют 3 месяца):

$$K_{ПЕРС} = 35000 \times (1 + 0,3 + 0,3) \times 1 \times 3 \times 1 = 168000 \text{ руб}$$

Средства вычислительной техники для проекта арендуются у исполнителя проекта. В данном случае арендодатель должен получить выплаты по арендной плате за каждый день использования СВЧ и средства на ремонт и обслуживание, и показатель  $K_{СВТ}$  можно определить при помощи следующей формулы (3.3):

$$K_{СВТ} = \sum Tarj * (Carj + Corj) \quad (3.3)$$

где  $Tarj$  — время аренды  $j$ -го СВТ;

$Carj$  — арендная плата за  $j$ -ое СВТ (руб./день);

$Corj$  — затраты на ремонт и обслуживание  $j$ -го СВТ (руб./день);

$k$  — суммарное количество арендуемых СВТ.

Тогда величину показателей  $Carj$  и  $Corj$  можно определить согласно следующим формулам (3.4) и (3.5) соответственно:

$$Carj = S_{балj} / (T_{сл} * R_{год}) \quad (3.4)$$

где  $S_{балj}$  — балансовая стоимость  $j$ -го СВТ (руб.);

$T_{сл}$  — нормативный срок службы СВТ;

$R_{год}$  — количество трудовых дней СВТ в год.

$$C_{opj} = D_{apj} / R_{мес} \quad (3.5)$$

где  $D_{apj}$  — ежемесячная оплата ремонта и обслуживания (обслуживание сторонней компанией, обычно, составляет стоимость не больше 750 руб./мес. для ПК);

$R_{мес}$  — количество трудовых дней в месяц (22 дня).

Произведём расчёт значений  $C_{apj}$  и  $C_{opj}$  при помощи следующих формул 4.4 и 4.5 соответственно, для определения параметра  $K_{СВТ}$  проекта:

$$C_{apj} = \frac{30000}{4 \times 250} = 30 \text{ руб./день}$$

$$C_{opj} = \frac{660}{22} = 30 \text{ руб./день}$$

$$K_{ПП} = 66 \times (0 + 30) = 3960 \text{ руб.}$$

Все требуемые для реализации проекта инструментальные программные средства (ИПС) были предустановлены на средства вычислительной технике (СВТ) исполнителя, по этой причине расходы на них включены в балансную стоимость СВТ и не требуют произведений отдельных расчётов.

В процессе реализации проекта не производилось осуществление «нестандартных» затрат, по этой причине показатель  $K_{ПРОЧ}$  можно принять равным нулю.

Следовательно, произведём определение себестоимости проекта при помощи следующей формулы 3.1:

$$K_{ПП} = 16800 + 3960 = 171960 \text{ руб.}$$

После определения себестоимости проекта, произведём расчёт его стоимости при помощи применения затратного метода, согласно которому стоимость определяется в качестве произведения себестоимости проекта и некоторого фиксированного процента прибыли, которую получает исполнитель (3.6):

$$Цдог = Кпр * (1 + П) \quad (3.6)$$

где  $П$  — доля прибыли, которая закладывается в договорную стоимость.

$$Ц_{дог} = 171960 \times (1 + 0,2) = 206352$$

Таким образом, проект по разработке конкурентной стратегии для публичного акционерного общества «МегаФон» имеет следующие основные характеристики:

Затраты на оплату труда исполнителя ( $КПЕРС$ ) — 136500 руб.;

Затраты на средства вычислительной техники ( $КСВТ$ ) — 3960 руб.;

Себестоимость проекта ( $КПР$ ) — 171960 руб.;

Цена проекта по договору ( $Цдог$ ) — 206352 руб.

Оценим, выгодно ли компании прибегать к услугам исполнителя по разработке данного проекта. Обратившись к прогнозным результатам деятельности компании, изложенным в третьем разделе настоящей выпускной квалификационной работы, можно констатировать, что проект является привлекательным для инвестирования, так как окупится в течение месяца после реализации и сулит благоприятные изменения в положении компании в сегменте мобильной связи телекоммуникационного рынка Российской Федерации.

Таким образом, в рамках третьей главы была произведена разработка стратегии обслуживания потребителей, которая включает в себя пять составляющих: проведение ABC-анализа производимого обслуживания, организацию образовательной деятельности для сотрудников, информационные технологии, изменение состава и структуры расходов в сравнении с нормативной базой сравнения, увеличение качественной составляющей в обслуживании.

Было проведено маркетинговое мероприятие, направленное на выявление расходов, связанных с реализацией проекта, а также проведены расчёты его стоимости при помощи затратного метода. По итогу расчетов мы пришли к выводу, что проект является привлекательным для инвестирования, поскольку позволит увеличить качество обслуживания и улучшить положение компании в сегменте мобильной связи.

## Заключение

В ходе выполнения настоящей бакалаврской работы были выполнены все поставленные задачи. В ходе работы были получены следующие результаты.

Анализ современного состояния публичного акционерного общества «МегаФон» выявил тенденцию к снижению чистой прибыли и темпов роста выручки компании в период 2013–2018 годов, а также тенденцию к насыщению сегмента подвижной (сотовой) связи телекоммуникационного рынка Российской Федерации. Проведение SWOT–анализа дало представление о сильных и слабых сторонах компании, а также о возможностях и угрозах, исходящих из внешней среды, и, рассмотрев взаимосвязь указанных факторов, было определено стратегическое направление развития компании — разработка стратегии обслуживания потребителей.

Были определены пять составляющих стратегии компании «МегаФон»:

1. ABC-анализ обслуживания – метод, позволяющий разделять клиентов по степени их важности, выявление наиболее прибыльных продаж, и правильное распределение ресурсов менеджеров, что позволит при минимуме усилий достигать наилучшего результата.

2. Организация образовательной деятельности сотрудников, создание условий для повышения квалификации кадров.

3. Стратегия бизнеса: осуществить ряд мероприятий по снижению издержек производства услуг сотовой связи ежегодно, ежегодное снижение стоимости предоставляемых ПАО «МегаФон» услуг мобильной связи (в виде пакетных тарифов) на пять-семь процентов. Необходимо продолжать деятельность, направленную на оказание услуг сотовой связи, для того, чтобы занимать выгодное место в мобильном сегменте

телекоммуникационного рынка России, предоставлять услуги связи в форме пакетных тарифов, сохранять ассортимент предоставляемых услуг.

4. Организационная концепция: организационная структура публичного акционерного общества «МегаФон» не потребует значительных изменений. Однако в каждом из филиалов компании рекомендуется создание комитетов, состоящих из специалистов компании, направленных на осуществление текущего контроля исполнения всех мероприятий, предусмотренных в рамках предлагаемой стратегии.

5. Оперативные приемы: повышение удовлетворенности абонентов, выраженное в постоянном улучшении качества связи и оказании клиентского сервиса высокого уровня. Мотивация и стимулирование качественной и интенсивной трудовой деятельности менеджеров, эффективное использование информационных технологий.

Сопоставив имеющиеся сильные, слабые стороны, возможности и угрозы можно сделать стратегические выводы по развитию компании Мегафон.

Так, рекомендуется использовать имеющиеся свободные денежные средства для развития интернет-покрытия в России. Также следует разработать более гибкие тарифные планы для абонентов, выезжающих за границу, или часто использующих определенные сервисы, смс, интернет и другие. Например, выезжая за границу, многие абоненты вынуждены покупать симкарты за границей и доход от использования мобильной связи и интернета получают зарубежные компании. Например, в Евросоюзе отсутствует роуминг и, приобретя симкарту в Польше, Чехии, Словакии, Венгрии и в любой другой стране Евросоюза, абоненты получают возможность использовать мобильную и интернет-связь по очень лояльным расценкам. Например, тариф европейского оператора Play позволяет пополнить счет примерно на 90 рублей и использовать бесплатно интернет в течение 10 дней, при дальнейшем пополнении счета также предоставляется

возможность безлимитного доступа к интернету. Также и цены на звонки в данном тарифе довольно невысокие (звонки на европейские телефоны составляют порядка 5 рублей за минуту). Отечественные операторы не могут похвастаться тем же, таким образом, компании Мегафон стоит работать на повышение уровня конкурентоспособности как на Российском, так и на зарубежном рынке.

Таким образом, определив составляющие стратегии обслуживания потребителей и выработав рекомендации по снижению издержек, была выполнена цель настоящей выпускной квалификационной работы.

## Список используемой литературы

1. Устав ПАО «Мегафон». Официальный сайт компании «Мегафон». Режим доступа: <https://megafon.ru/> (дата обращения 27.05.2019).
2. Годовой отчет ПАО «Мегафон» за 2017 год. Официальный сайт компании «Мегафон». Режим доступа: <https://megafon.ru/> (дата обращения 27.04.2019).
3. Годовой отчет ПАО «Мегафон» за 2016 год Официальный сайт компании «Мегафон». Режим доступа: <https://megafon.ru/> (дата обращения 27.04.2019).
4. Годовой отчет ПАО «Мегафон» за 2015 год Официальный сайт компании «Мегафон». Режим доступа: <https://megafon.ru/> (дата обращения 27.04.2019).
5. Годовой отчет ПАО «Мегафон» за 2014 год Официальный сайт компании «Мегафон». Режим доступа: <https://megafon.ru/> (дата обращения 27.04.2019).
6. Годовой отчет ПАО «Мегафон» за 2013 год Официальный сайт компании «Мегафон». Режим доступа: <https://megafon.ru/> (дата обращения 27.04.2019).
7. MCX:MFON - Megafon PAO // Google Finance: Stock market quotes, news, currency con-versions & more. Режим доступа: <http://www.google.com/finance?q=MCX:MFON> (дата обращения: 01.05.2019).
8. Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению /Д.С Ажаханова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - № 19. - С. 16 - 18.
9. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.



10. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие/ М.М.Алексеева.- М.: Финансы и статистика, 2017.
11. Астафьева Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления/ Л.И. Астафьева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 5. - С. 59 - 62.
12. Архипова, Л.В. Основы маркетинга: учебное пособие / Л.В. Архипова, Б.В. Сребник. - М.: Экономика, 2016. - 293 с.
13. Афанасенко, И. Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2018. - 352 с.
14. Бабков В.Ю. Качество услуг мобильной связи. Оценка, контроль и управление; Горячая линия - Телеком / В.Ю. Бабков. - М., 2016- 254 с.
15. Базарова, Л. А. Менеджмент устойчивого развития компании / Л.А. Базарова. - М.: АСВ, 2014. - 228 с.
16. Безносова, А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия/ А.С.Безносова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2016. - № 4. - С. 121 - 124.
17. Стратегическое управление/ В.Р. Веснин, В.В. Кафидов . - СПб.: Питер, 2017. - 256 с.
18. Гапоненко, А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление/ А.Л.Гапоненко, А.П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2015. - 464 с.
19. Горелова А. Маркетинговые исследования: многоаспектный взгляд / А. Горелова // Маркетинг. — 2015. — № 6. — С. 19—23
20. Григорьев, М. Н. Логистика : учебник для бакалавров / М. Н. Григорьев. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 836 с.
21. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы/ В.В.Гришин, В.Г.Гришина . - М.: Дашков и Ко, 2017. - 208 с.
22. Гудков Д. В., Попов И. И. Логистическое обслуживание потребителей /Д.В. Гудков , И.И.Попов // Молодой ученый. — 2014. — №6.

— С. 218-220. — URL <https://moluch.ru/archive/65/10494/> (дата обращения: 16.05.2019).

23. Дроздов, П. А. Основы логистики / П.А. Дроздов. - М.: Издательство Гревцова, 2017. - 208 с.

24. Друкер П.Ф., Практика менеджмента: Пер. с англ/ П.Ф.Друкер.. — М.: Издат. дом "Вильяме", 2017.-398 с.

25. Ерохина, Т. Б. Маркетинг воздействия на формирование потребительского поведения: теория, методология, практика/ Т.Б.Ерохина. - Ростов-на-Дону, 2016. - 328 с.

26. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений / Д.М Ершов, А.А Кобылко // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.

27. Зинов, В. Г. Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами. Учебное пособие / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, С.А. Цыганов. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014. - 248 с.

28. Капитонов, С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями)/ С.В.Капитонова // Основы экономики, управления и права. - 2017. - № 2. - С. 64 - 66.

29. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. 2-е изд./Ю.Н.Лапыгин. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 208 с.

30. Магомедов Ш.Т. Логистика и маркетинг в экономике России переходного периода/ Ш.Т.Магомедов // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. - №4. - с. 8 - 18.

31. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.

32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ./ М. Мескон , М.Альберт , Ф. Хедоури. М.: Дело, 2017. - 710 с.

33. Носова, Н. С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 256 с.
34. Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Савельева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 382 с.
35. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
36. Стороженко, В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование/ В.В.Стороженко // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 26. - С. 185 - 188.
37. Сульповар Л.Б., Тралков А.А. Управление процессами товародвижения в системе маркетинговой деятельностью/ Л.Б.Сульповар, А.А.Тралков. М.: МГУ Сервиса, 2016. - 254с.
38. Таран С. А. Логистическая стратегия предприятия. Разработка и реализация /С.А.Таран.- Альфа-пресс - М., 2015. - 312 с.
39. Топилина, И. И. Адаптивный маркетинг вузов. Стратегии и рынки / И.И. Топилина. - М.: Издательство Южного федерального университета, 2015. - 192 с.
40. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ/ Д.Уотерс.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 503 с.
41. Ядгаров Я.С. История экономических учений: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп./ Я.С.Ядгаров — М.: Инфра-М, 2017. — 480 с.
42. Типовые конкурентные стратегии организации // Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление компанией. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/type.shtml> (дата обращения: 10.05.2019).
43. Методический подход к разработке стратегии развития // АЛЬТМаркетинг - Альтернативные Маркетинговые Технологии. URL:

<http://www.alt-marketing.ru/articles/strategy-art1.shtml> (дата обращения: 13.05.2019).

44. Маркетинг - принципы и особенности развития современного маркетинга// Энциклопедия Экономиста. URL: <http://www.grandars.ru/student/marketing/marketing.html> (дата обращения: 14.05.2019).

45. Официальный сайт ПАО «Мегафон». URL: <https://lk.megafon.com/official-site/>

46. Graeme Drummond, John Ensor, Ruth Ashford. Strategic Marketing: Planning and Control / Third edition, 2016

47. Joseph David Morris Jr. Market Power and Business Strategy: In Search of the Unified Organization - QUORUM BOOKS Westport, Connecticut, 2015

48. James L. Mercer Strategic Planning for Public Managers. - Quorum Books. New York, 2016.

49. Robert E. Johnston Jr. The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities. - American Management Association. New York, 2014.

50. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Дж. Шонесси. - М.: Питер, 2015. - 864 с.

## Приложение А

### SWOT–анализ

Таблица А1 — Матрица SWOT–анализа

<p>Внутренняя среда</p> <p style="text-align: right;">Внешняя среда</p>	<p>Силы (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обширная география присутствия.</li> <li>2. Высокое качество оказываемых услуг.</li> <li>3. Широкий спектр оказываемых услуг.</li> <li>4. Большая рыночная доля.</li> <li>5. Развитая сеть обслуживания.</li> </ol>	<p>Слабости (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие цены на пакетные тарифы.</li> <li>2. Высокие издержки на обслуживание сети связи.</li> <li>3. Операционные расходы в иностранной валюте.</li> <li>4. Уменьшение возможных привлекаемых инвестиций ввиду снижения стоимости акций.</li> </ol>
<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение абонентской базы ввиду исчезновения заменителей.</li> <li>2. Привлечение чувствительных к цене потребителей.</li> <li>3. Увеличение доступности мобильных устройств.</li> <li>4. Благоприятные демографические изменения.</li> <li>5. Снижение уровня налогов и сборов.</li> </ol>	<p>1. Как воспользоваться возможностями:</p> <p>O1, O4–S1: Обширная география присутствия охватывает самые густонаселенные регионы и регионы с высокой рождаемостью, что способствует росту абонентской базы за счет новых абонентов и абонентов, переходящих с заменителей.</p> <p>O5–S4: Снижение уровня налогов и сборов позволит высвободить значительные денежные средства, например, на реинвестирование в оборудование.</p> <p>O2, O3–S2, S3, S5: Рост доступности мобильных устройств, снижение стоимости пакетных тарифов увеличит количество клиентов (в т.ч. чувствительных к цене) компании «МегаФон» за счет широкого спектра и высокого качества оказываемых ею услуг и наличия развитой сети обслуживания клиентов.</p>	<p>2. Что может помешать ими воспользоваться:</p> <p>O1, O4–W1: Высокие цены на пакетные тарифы могут оттолкнуть от компании новых чувствительных к цене клиентов и клиентов, переходящих с услуг заменителей ввиду наличия более привлекательных предложений у конкурентов.</p> <p>O2–W2, W3: Снижению стоимости пакетных тарифов будут препятствовать высокие издержки на обслуживание сети связи, а также операционные расходы (оплата частот и т.п.) в иностранной валюте.</p>

<p>Внутренняя среда</p> <p>Внешняя среда</p>	<p>Силы (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обширная география присутствия.</li> <li>2. Высокое качество оказываемых услуг.</li> <li>3. Широкий спектр оказываемых услуг.</li> <li>4. Большая рыночная доля.</li> <li>5. Развитая сеть обслуживания.</li> </ol>	<p>Слабости (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие цены на пакетные тарифы.</li> <li>2. Высокие издержки на обслуживание сети связи.</li> <li>3. Операционные расходы в иностранной валюте.</li> <li>4. Уменьшение возможных привлекаемых инвестиций ввиду снижения стоимости акций.</li> </ol>
<p>Угрозы (Т):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции ввиду насыщения рынка.</li> <li>2. Появление новых сильных конкурентов.</li> <li>3. Неблагоприятная экономическая ситуация в стране.</li> <li>4. Появление альтернативных услуг связи.</li> <li>5. Снижение уровня доходов населения.</li> </ol>	<p>3. За счет чего можно снизить угрозы:  Т1,Т2–S2,S3,S5: Борьба с новыми конкурентами за счет акцентирования внимания клиентов на более высоком качестве и широком спектре услуг компании, а также развитой сети обслуживания клиентов.  Т1,Т3–S1: Обширная география присутствия позволит компании «МегаФон» снизить потери от усиления конкуренции на рынке РФ и неблагоприятной экономической ситуации в стране за счет наращивания присутствия на менее конкурентных рынках стран с более благоприятными условиями ведения бизнеса в текущих реалиях (например, Абхазии, Таджикистана).</p>	<p>4. Самые большие опасности для компании:  Т1,Т2–W1: Новые и существующие конкуренты могут предложить покупателям аналогичные тарифные пакеты по более низким ценам.  Т4,Т5–W1: Появление альтернативных услуг связи и снижение уровня доходов населения при высокой цене пакетных тарифов компании приведет к уменьшению количества ее клиентов, и как следствие выручки.  Т3–W3: Ухудшающаяся экономическая ситуация в стране (значительная девальвация национальной валюты, введение против России санкций) приведет к снижению доступности и увеличению стоимости капитала, увеличению затрат компании, связанных с операционными расходами в иностранной валюте в рублевом выражении, убыткам от курсовых разниц, что может в будущем негативно повлиять на финансовое положение компании.</p>