# Стратегия развития предприятия связи

**2016**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СВЯЗИ

.1 Понятийно-терминологическая характеристика стратегического планирования

.2 Методы и инструменты формирования стратегии управления предприятием

.3 Методы формирования конкурентной стратегии

. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «МЕГАФОН» за 2013 - 2015 ГОДЫ

.1 Характеристика стратегии деятельности предприятия

.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО «Мегафон»

.3 Формирование расширенной SWOT - матрицы

. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ПАО «МЕГАФОН» НА 2016-2017 ГОДЫ

.1 Моделирование стратегии предприятия ПАО «Мегафон»

.2 Разработка плана мероприятий по реализации стратегии предприятия ПАО «Мегафон»

.3 Экономическое обоснование и оценка эффективности реализации стратегии предприятия ПАО «Мегафон»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы дипломного проекта обусловлена тем, что стратегический план предприятия придает определенность и индивидуальность, которые позволяют ему привлекать в дальнейшем необходимые типы ресурсов. Стратегический план должен быть разработан таким образом, чтобы оставаться целостным в течение длительного периода времени, однако, вместе с тем быть достаточно гибким, чтобы при необходимости его можно было переориентировать и модифицировать.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Общий стратегический план следует рассматривать как целенаправленную программу, определяющую деятельность предприятия в течение продолжительного периода времени. При этом следует учитывать, что современная нестабильная рыночная ситуация делает постоянные корректировки стратегического плана неизбежными.

Стратегическое планирование является набором действий и решений, принятых руководством предприятия, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей. Процесс стратегического планирования выступает инструментом принятия управленческих решений, задачей которого является обеспечение в достаточной степени необходимых изменений на предприятии.

На сегодняшний день стратегическое планирование относится к функциям менеджмента. Наряду с количественными и формальными методами, стратегическое планирование активно применяет интуитивный, творческий подход. Таким образом, разработка стратегического плана создает прочную основу для успешной деятельности предприятия.

Предметом исследования в дипломном проекте является процесс эффективного стратегического планирования на предприятии, объектом исследования - разработка стратегического плана и оценка его эффективности в ПАО «Мегафон».

Основной целью исследования в дипломном проекте послужила система стратегического планирования в ПАО «Мегафон». В связи с поставленной целью был предложен ряд задач:

предоставить понятийно-терминологическую характеристику стратегического планирования;

изучить методы и инструменты формирования стратегии управления предприятием;

осветить методы формирования конкурентной стратегии;

охарактеризовать стратегию деятельности предприятия;

проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ПАО «Мегафон»;

сформировать расширенную SWOT - матрицу;

исследовать моделирование стратегии ПАО «Мегафон»;

разработать план мероприятий по реализации стратегии предприятия ПАО «Мегафон»;

предложить экономическое обоснование и дать оценку эффективности реализации стратегии предприятия ПАО «Мегафон».

Методологическую основу исследования в дипломном проекте составляет система методов, включающая в себя общенаучные средства (системный, структурно-функциональный, логический, монографический методы).

Теоретической базой для написания дипломного проекта послужили труды таких отечественных и зарубежных авторов, как Аакер Дэвид А., Андрейчиков А.В., Ансофф И., Басовский Л.Е., Веснин В.Р., Гертман М., Карминский А. М., Котлер Ф., Литвак Б.Г., Мескон М., Пинковская С. В., Романов Е.В, Ромат Е.В. и других, а также данные, представленные на официальном сайте ПАО «Мегафон».

В процессе написания дипломного проекта были рассмотрены теоретические аспекты разработки стратегического плана развития предприятия связи, а также составлен примерный план и оценка эффективности стратегии развития ПАО «Мегафон» на примере реализации рекламного мероприятия.

Дипломный проект по структуре состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Первая глава дипломного проекта посвящена теоретическим основам разработки стратегии и развития предприятия связи.

Во второй главе дипломного проекта представлен стратегический анализ деятельности ПАО «Мегафон» за 2013-2015 годы.

В третьей главе дипломного проекта рассмотрено экономическое обоснование и оценка эффективности реализации стратегии предприятия ПАО «Мегафон».

**. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ И РАЗ-ВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СВЯЗИ**

**.1 Понятийно-терминологическая характеристика стратегического планирования**

В основе стратегического планирования лежит понятие стратегии, в котором отражены основные цели компании, такие как:

рост прибыли;

расширение доли рынка;

проведение передовых научно-технических исследований и т.п.

Под стратегией предприятия в узком смысле понимают комбинацию методов конкуренции и организации бизнеса, направленную на удовлетворение потребностей клиентов и достижение организационных целей.

Стратегией предприятия в широком смысле является обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей при помощи координации и распределения ресурсов компании. Иначе говоря, стратегия представляет собой определенный набор правил для принятия решений, которыми предприятие руководствуется в течение осуществления своей деятельности.

Стратегическое планирование представляет процесс моделирования будущего, включающий определение целей и формулировку концепции долговременного развития предприятия. Данный процесс можно рассматривать и как элемент процесса управления, направленного на формирование и поддержание стратегического равновесия (баланса) между определенными целями предприятия, его потенциальными возможностями, а также вероятными перспективами развития. Таким образом, стратегический план обладает высоким уровнем гибкости и допускает как регулярные корректировки плановых заданий, так и пересмотр комплекса мер по выполнению данных плановых заданий на основании непрерывного контроля и регулярной оценки происходящих изменений в деятельности предприятия.

Выделяют следующие концепции стратегического планирования в зависимости от постановки долгосрочных целей предприятия, а также его адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, представленные в таблице 1.1.:

**Таблица 1.1. - Концепции стратегического планирования**

|  |  |
| --- | --- |
| Концепции стратегического планирования | Характеристика |
| Концепция "управления по целям" | ориентация деятельности всех организационных уровней на достижение общефирменных целей |
| Концепция "ситуационного подхода" | анализ органической взаимосвязи предприятия и окружающей среды |
| Концепция обслуживающих среду организаций | проведение внутренней структурной перестройки в ответ на изменение внешней научно-технологической и экономической среды |
| Концепция маркетинга | определение в качестве целей деятельности предприятия достижение максимально возможного высокого потребления, максимального удовлетворения потребностей, максимально широкого выбора и др. |

Таким образом, процесс разработки концепций стратегического планирования, представленных в таблице 1.1., является разноплановым управленческим процессом, помогающим сформулировать и выполнить эффективные стратегии предприятия, которые способствуют достижению баланса в отношениях между предприятием и внешней средой, а также успешному достижению поставленных целей. Рассмотрим задачи стратегического планирования в таблице 1.2.

**Таблица 1.2. - Задачи стратегического планирования**

|  |  |
| --- | --- |
| Задача стратегического планирования | Характеристика |
| Анализ состояния и перспектив развития рынка | -определение отношений объемов продаж по внутреннему и внешнему рынку планируемых изделий; -определение целевых установок на основе маркетинговых исследований; -разработка дерева целей; -установление требований к сбытовым, основным и обеспечивающим подразделениям; -оценка восприимчивости рынка к планируемой продукции |
| Разработка целевых программ по функциональным стратегиям | -установление контрольных цифр для достижения целей; -анализ возможностей диверсификации сфер деятельности с минимумом затрат; -формирование стратегического бюджета и источников финансирования; -финансирование текущего бюджета |
| Оценка организационно-экономического и технологического уровня готовности производства к реализации стратегических задач | -оценка конкурентоспособности фирмы и продукции; -оценка и выбор маркетинговых программ; -оценка и анализ необходимого объема инвестиций; -оценка возможных воздействий внешней среды |
| Установление требований к потребляемым ресурсам и необходимых количественных объемов | -определение источников финансирования; -установление межхозяйственных связей; -формирование плана обеспечения ресурсами с учетом хозяйственного риска. |

Таким образом, стратегическое планирование на предприятии, решая задачи, представленные в таблице 1.2., позволяет разобраться в возможностях и проблемах лучше, чем в процессе повседневной оперативной работы. Объект стратегического планирования - любая проблема, связанная с глобальными целями предприятия и затрагивающая неконтролируемые внешние факторы результатов работы предприятия.

Стратегический план предусматривает обеспечение предприятия следующими видами ресурсов, представленных в таблице 1.4.:

**Таблица 1.3. - Ресурсы предприятия**

|  |  |
| --- | --- |
| Ресурсы предприятия | Характеристика |
| Финансовые ресурсы | участвуют в формирования капитальных и текущих активов, представлены такими источниками, как: -акционерный капитал; -банковские кредиты; -реализация облигаций |
| Человеческие ресурсы | представлены работниками, имеющими профессиональную подготовку, обеспечивающими увеличение прибыльности производимой продукции и осуществление процесса управления (маркетологи, менеджеры, инженерно-технический персонал и др.) Источником данных ресурсов - рынок труда |
| Материальные ресурсы | земля, здания, производственные помещения, оборудование, материальные запасы и др. |
| Интеллектуальные ресурсы | ноу-хау, патенты, лицензии, бренды, запатентованные дизайны, логотипы, секретные формулы и рецепты, коммерческие коммуникационные сети, базы данных и др. |

Таким образом, ресурсы предприятия являются средствами в наличии предприятия, которые обеспечивают эффективное осуществление его деятельности. Ресурсный потенциал предприятия направлен на достижение поставленных целей, а также реализацию стратегических задач. Оптимальное распоряжение имеющимися ресурсами позволяет руководству предприятия принимать решения, которые в будущем могут привести к появлению возможностей получения дохода и развития предприятия. Следовательно, правильный подход к данной процедуре обеспечит эффективный рост на долгосрочную перспективу. Рассмотрим основные характерные особенности стратегического плана:



**Рисунок 1.1 - Особенности стратегического плана**

Таким образом, стратегический план является средством достижения результата деятельности предприятия, инструментом, объединяющим в единое целое всех части организации, а также итогом анализа слабых и сильных сторон предприятия и оценки возможностей развития предприятия в будущем. В современных рыночных условиях стратегическое планирование должно быть осуществлено с учетом влияния внешней среды, для которой свойственны быстрые изменения:



**Рисунок 1.2 - Факторы внешней среды, оказывающие воздействие на стратегическое планирование**

Колебания внешней среды, представленные на рисунке 1.2, создают высокую степень неопределенности для предприятия при принятии решений, увеличивая тем самым возможные хозяйственные риски.

Стратегическое планирование позволяет осуществлять более целенаправленное и эффективное управление ресурсами, минимизирующее возможные финансовые и материальные потери предприятия при достижении целей.

Таким образом, стратегическое планирование является обязательным элементом внутрифирменного планирования на предприятии, способствующем повышению финансовой устойчивости в будущем периоде в условиях неопределенности и динамики параметров внешней среды.

Сущностью стратегического планирования являются:

стратегические цели, воздействующие факторы (внешние и внутренние);

программы развития по принятым стратегиям (корпоративным, функциональным, специальным).

Система планирования должна предусматривать органическую взаимосвязь стратегического и тактического (текущего) планирования.

**1.2 Методы и инструменты формирования стратегии управления предприятием**

конкурентный стратегия управление экономический

На сегодняшний день выделяют следующие пять методов формирования стратегии управления предприятием:

метод управления путем ранжирования стратегических задач;

метод управления по слабым и сильным сигналам;

метод управления в условиях стратегических неожиданностей;

метод управления путем выбора стратегических позиций;

метод управления стратегическим набором.

Рассмотрим подробнее каждый из вышеперечисленных методов формирования стратегии управления предприятием.

Метод управления путем ранжирования стратегических задач заключается в заблаговременном диагностировании неожиданных изменений внутри и вне предприятия, а также быстрое реагирование на них. Данный метод является сравнительно простой системой анализа тенденций изменения внутренней и внешней среды предприятия с точки зрения практического применения.

В процессе управления путем ранжирования проводятся следующие мероприятия:



**Рисунок 1.3 - Мероприятия при осуществлении управления путем ранжирования**

Ранжирование, производимое руководством и планово-экономической службой на последнем этапе мероприятий, представленных на рисунке 1.3, проводится по четырем категориям, представленным в таблице 1.4.:

**Таблица 1.4. - Категории ранжирования задач**

|  |  |
| --- | --- |
| Категории ранжирования задач | Характеристика |
| Наиболее срочные и важные задачи | требуют немедленного рассмотрения, поэтому отправляются на изучение, в ходе которого принимаются наиболее эффективные решения соответствующими подразделениями предприятия |
| Важные задачи средней срочности | решаются в пределах следующего планового периода |
| Важные, но несрочные задачи | являются не существенными для предприятия и не заслуживают дальнейшего детального рассмотрения |

Таким образом, руководство предприятия должно постоянно пересматривать и, соответственно, обновлять список разнообразных задач, представленных в таблице 1.4., и определять их приоритетность.

Метод управления по слабым и сильным сигналам основан на стратегическом анализе сильных и слабых реакций предприятия во внешней и внутренней среде.

Метод управления по слабым сигналам включает в себя следующие технологические операции:



**Рисунок 1.4 - Этапы метода управления по слабым сигналам**

Метод управления по сильным сигналам - является распространенным методом в ситуациях, когда надвигающиеся угрозы давно известны, однако, решение о реакции на них принимается только тогда, когда ситуация становится очевидна всем сотрудникам предприятия различных уровней, потребителям, поставщикам, а также конкурентам.

Метод управления в условиях стратегических неожиданностей применим в следующих ситуациях:



**Рисунок 1.5 - Основания для применения метода управления в условиях стратегических неожиданностей**

В случаях невозможности применения прежних стратегий инициатива, не имеющая системного характера, может лишь усугубить обстановку. Если предприятие предполагает, что уровень внешней нестабильности достаточно существенный, то ему следует сформировать систему чрезвычайных мер при стратегической неожиданности. Оперативные группы и связи между подразделениями системы заранее проходят испытания и обучаются быстро реагировать на новые проблемы, обеспечивая стратегическую гибкость предприятия. Метод управления путем выбора стратегических позиций представляет собой управление, при котором планирование стратегии предприятия осуществляется параллельно планированию ресурсов предприятия, что позволяет выделить неосуществимые стратегии на ранних этапах и, следовательно, выбрать стратегии, реализация которых наиболее вероятна. Кроме того, при выполнении стратегии фирмы одновременно с действиями направленными на улучшение конкурентной позиции фирмы развивается и ее ресурсная база. Ресурсная база фирмы образует ее функциональный потенциал, т.е. потенциал маркетинга фирмы, производства, НИОКР, финансовой службы, а также навыки общекорпоративного управления. Метод управления стратегическим набором определяет стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) предприятия как часть внешней среды, которая обладает следующими характеристиками:



**Рисунок 1.6 - Характеристики СЗХ предприятия**

Следует отметить, что при выработке основных принципов управления набором СЗХ на предприятии возникает ряд проблем, отраженных в таблице 1.5.:

**Таблица 1.5. - Проблемы при выработке основных принципов управления набором СЗХ**

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Характеристика |
| Определение предпочтительных границ СЗХ | широта выбранных границ заранее предопределяет степень разнообразия товаров и услуг, на которые предъявляет спрос СЗХ. Границы СЗХ определяются величиной издержек, которые связаны с адаптацией комплекса ресурсов предприятия, к разнообразию и изменчивости требований СЗХ к обслуживающему предприятию |
| Определение состава стратегического набора | включение СЗХ в набор для получения максимальных и стабильных чистых дисконтированных денежных потоков предприятия в течение длительного периода времени по всем СЗХ |
| Оценка условий предпринимательской деятельности в исследуемой части внешней среды | данные условия отражены категорией предпринимательского климата. При неразвитости стабильных региональных факторов формируется неблагоприятный предпринимательский климат, в следствие чего предприятие не может эффективно функционировать |

На основании установленных критериев формирования СЗХ с учетом решения проблем, представленных в таблице 1.5., разработан алгоритм процесса управления стратегическим набором предприятия:



**Рисунок 1.7 - Алгоритм процесса управления стратегическим набором предприятия**

Таким образом, анализ финансового состояния предприятия позволяет объективно ответить на вопрос, насколько выгодно предприятию принятие конкретного набора СЗХ. Следовательно, к процессу выбора СЗХ рекомендуется подходить на основе информации, отражающей существующее на данный момент и возможное в перспективе финансовое состояние предприятия. В свою очередь, комплексный анализ финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия, дифференцированных по СЗХ, позволяет объективно оценить значение каждой отдельной СЗХ в стратегическом наборе предприятия.

К инструментам формирования стратегии управления предприятием относятся:

SWOT-анализ;

PEST - анализ;

GAP-анализ;

матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ);

модель пяти сил М. Портера;

матрица развития товара (рынка И. Ансоффа).

Рассмотрим каждый из инструментов формирования стратегии управления предприятием более подробно.анализ является это оценкой фактического состояния и стратегических перспектив (возможностей) предприятия, получаемой как итог изучения слабых и сильных сторон компании, а также ее рыночных возможностей и факторов риска. Так, SWOT-анализ отражает данные о том, насколько стратегия предприятия соответствует его внутренним ресурсам и рыночным возможностям.

Данный анализ обладает стратегической ценностью только в случае, если он сообщает о ресурсах, которые в будущем понадобятся предприятию для реагирования на возникающие условия внешней среды и поддержания уровня достаточной прибыли, а также есть ли пробелы в ресурсной базе предприятия. Таким образом, SWOT-анализ предоставляет полное и достоверное описание положения предприятия.- анализ из множества факторов, характеризующих влияние внешней среды на предприятие выделяет четыре группы факторов, а именно:

политические;

экономические;

социальные;

технологические.

Политические факторы регулируют власть, которая контролирует государственный механизм обращения денег, а также ряд других условий получения ресурсов для любого предприятия. В свою очередь, анализ экономических факторов внешней среды предприятия дает информацию о том, как на государственном уровне распределяются ключевые экономические ресурсы. Социальные факторы внешней среды предприятия связаны с формированием потребительского выбора населения, чем определяется их особая роль при анализе прогнозируемого спроса на продукты деятельности предприятия в стратегической перспективе. Целью исследования технологических факторов внешней среды предприятия является выявление общих тенденций технологического развития, являющихся основными причинами изменений рынка.анализ или анализ разрывов представляет собой комплекс мероприятий, позволяющих диагностировать несоответствие внешней среды маркетинга внутренней среде, основными причинами которого являются:

несоответствие ассортимента предприятия структуре спроса;

несоответствие продукции предприятия аналогичной продукции конкурентов;

несоответствие восприятия продукции предприятия восприятию продукции конкурентов у населения.

Таким образом, GAP-анализ представляет собой сравнение существующей ситуации в организационной структуре предприятия и ожидаемого положения дел в перспективе. После подробного описания ситуаций проводится разработка плана действий для достижения поставленных целей. Зачастую к GAP-анализу прибегают в том случае, если предприятие не справляется со своими стратегические целями, так как с ростом разрывов понижается уровень мотивации персонала, что долгосрочной перспективе негативно отражается на всей деятельности предприятия.

Суть матрица Бостонской Консалтинговой Группы (матрица БКГ) представляют два основных параметра, по которым проводится анализ продукции:

относительная доля рынка (в сравнении с конкурентами);

рост рынка.

Так, все предприятия в зависимости от их темпов роста и занимаемой ими доли рынка можно разделить на следующие группы, представленные в таблице 1.6.:

**Таблица 1.6. - Группы предприятий (согласно матрице БКГ)**

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Характеристика |
| «Трудные дети» | товары данной группы могут быть перспективными, так как рынок расширяется, однако, требуют больших средств для поддержания роста. Для данной группы надо выбрать между увеличением доли рынка или прекращением их финансирования. Данная группа может стать в перспективе «звездами» (дальнейшее инвестирование) или «собаками» (ликвидация) |
| «Звезды» | рыночные лидеры, приносящие значительную прибыль по причине своей конкурентоспособности. Однако, они требуют финансирования для поддержания высокого уровня доли рынка |
| «Дойные коровы» | товары, приносящие больше прибыли, чем это необходимо для обеспечения их роста. Они выступают основным источником финансовых средств для научных исследований диверсификации |
| «Собаки» | товары в невыгодном положении по издержкам и не имеющие перспектив роста, сохранение которых связано с дополнительными финансовыми затратами при маленьких шансах на улучшение ситуации. При этом наилучшей стратегией будет являться прекращение инвестиций. |

Таким образом, для «трудных детей» характерны быстрый рост и малая доля, для «звезд» - быстрый рост и высокая доля, для «дойных коров» - медленный рост и высокая доля, для «собак» - медленный рост и малая доля.

Матрицу БКГ можно изобразить следующим образом:



**Рисунок 1.8 - Матрица БКГ**

Сбалансированный портфель предприятия, как правило, включает в себя 2-3 товара из группы «дойных коров», 1-2 товара из группы «звезд» и небольшое количество товаров из группы «собак». Следует отметить, что как избыток товаров - «собак» говорит об опасности спада, так и избыток новых товаров служит причиной финансовых затруднений.

Таким образом, матрица БКГ выполняет две основные функции:

способствует принятию решения о запланированных позициях рынка;

способствует распределению стратегических средств между различными СЗХ в будущем.

Модель пяти сил М. Портера позволяет оценить следующие ключевые силы, которые могут повлиять на работу предприятия (таблица 1.7.):

**Таблица 1.7. - Силы, влияющие на работу предприятия**

|  |  |
| --- | --- |
| Воздействующая сила | Характеристика |
| Соперничество предприятий в отрасли | проявляется под влиянием: -структуры отраслевой конкуренции; -условий спроса; -высоты барьеров входа в отрасль |
| Риск входа потенциальных конкурентов | возникновение опасности для прибыльности предприятия, зависящий от высоты барьеров входа в отрасль. Предприятие может повышать цену и увеличивать доходы, если данный риск мал |
| Угроза со стороны товаров-заменителей | цена, которую покупатели готовы платить за товар частично зависит от альтернатив, доступных на рынке. Если на рынке существуют схожие товары-заменители, то покупатель будет склоняться к покупке данных товаров при увеличении цен на оригинальные товары |
| Давление со стороны поставщиков | угроза поднятия поставщиками цен, вынуждающая предприятие снижать количество продукции и, соответственно, прибыль |
| Давление со стороны потребителей | угроза влияния на цены по причине возникающих потребностей в лучшем сервисе или качестве. |

Таким образом, силы, которые могут повлиять на работу предприятия, представленные в таблице 1.7., необходимо регулярно отслеживать и влиять на их состояние.

Матрица развития товара (рынка И. Ансоффа) позволяет предприятию придерживаться нескольких стратегий одновременно. На одной оси рассматривается вид рынка, на другой оси - вид товара (новые или старые):



**Рисунок 1.9 - Матрица И. Ансоффа**

Матрица И. Ансоффа, представленная на рисунке 1.9, предлагает четыре альтернативные стратегии (таблица 1.8.):

**Таблица 1.8. - Стратегии развития (по И. Ансоффу)**

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия развития | Характеристика |
| Стратегия проникновения на рынок | -анализ маркетинга уже имеющихся товаров на рынках; -изучение целевого рынка предприятия; -разработка мероприятий по продвижению продукции, а также увеличению эффективности деятельности предприятия на рынке |
| Стратегия развития продукта | разработка новых или совершенствование уже разработанных товаров в целях увеличения продаж. Предприятие может проводить данную стратегию на известном рынке, заполняя рыночные ниши. Она предпочтительна по причине минимизации риска, а доход при этом образуется за счет сохранения доли предприятия на рынке в будущем |
| Стратегия развития рынка | поиск нового рынка (сегмента) для освоенных товаров, связанный со значительными рисками и затратами. Доход при этом образуется благодаря расширению в пределах географического региона рынка сбыта |
| Стратегия диверсификации | разработка новых видов продукции параллельно с освоением новых рынков. Товары могут быть новыми как для предприятий целевого рынка, так и для данного хозяйствующего субъекта. Стратегия диверсификации обеспечивает стабильную прибыль и устойчивость предприятия на долгосрочную перспективу. Однако, является наиболее затратной и рискованной. |

Таким образом, матрица И. Ансоффа основана на предпосылке, что решение о продаже товаров на рынке определяет наиболее подходящую стратегию интенсивного роста объема продаж.

К достоинствам применения матрицы И. Ансоффа можно отнести ее простоту применения и наглядность, а к недостаткам - ограничения в рамках двух характеристик (рынок-товар) и одностороннюю ориентацию на рост.

Таким образом, методы и инструменты формирования стратегии управления предприятием играют важнейшую роль в организации управленческой деятельности, так как с их помощью можно ориентироваться в разнообразных стратегиях, а также группировать и классифицировать их, разрабатывать схемы поиска, отбора и последующей реализации стратегий.

В современных условиях как в теории, так и в практике стратегического управления существует огромное количество методов и инструментов формирования стратегии управления предприятием, каждый из которых имеет свои характерные преимущества и существенные недостатки, а также специфические условия применения. Использование данных методов и инструментов стратегического управления направлено на достижение предприятием состояния, при котором оно эффективно функционирует и максимизирует собственную прибыль.

**.3 Методы формирования конкурентной стратегии**

Конкурентной стратегией предприятия называют комплекс долгосрочных меры оборонительного или наступательного характера, нацеленных на укрепление положения предприятия и учитывающих факторы конкуренции. Таким образом, процесс формирования конкурентной стратегии предприятия направлен на достижение его конкурентных преимуществ.

На сегодняшний день в хозяйственной практике выделяются четыре уровня конкурентоспособности предприятий, представленные в таблице 1.9.

**Таблица 1.9. - Уровни конкурентоспособности предприятий**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровни конкурентоспособности | Характеристика |
| Первый уровень конкурентоспособности | небольшие предприятия, выпускающие продукцию определенного вида. Как только предприятие данного уровня начинает перерастать свою нишу рынка и вступает в конкуренцию на другом сегменте рынка, то ему следует совершенствовать сравнительные преимущества. Наилучший вариант стратегии для предприятий этого уровня - поиск новых ниш рынка, т.е. обеспечение диверсификации производства и хозяйственной деятельности |
| Второй уровень конкурентоспособности | стремятся максимально заимствовать технические приемы методы организации производства ведущих предприятий. Однако, зачастую данные стереотипы делового поведения, основанные на заимствовании опыта, не прибавляют конкурентоспособности предприятиям |
| Третий уровень конкурентоспособности | система управления предприятий на данном уровне активно содействует их развитию и совершенствованию, а успех в конкурентной борьбе становится функцией управления |
| Четвертый уровень конкурентоспособности | предприятия данного уровня находятся впереди конкурентов в течение длительного времени, т.е. являются компаниями мирового уровня, отличающиеся продукцией высочайшего качества. |

На сегодняшний день выделяются три основные конкурентные стратегии, которые возможно применить по отношению к любой конкурентной силе, т.е. имеющие универсальный характер.



**Рисунок 1.10 - Конкурентные стратегии**

Раскроим сущность конкурентных стратегий, представленных на рисунке 1.10.

Конкурентная стратегия дифференциации означает создание предприятием товара или услуги, обладающих уникальными свойствами. Стратегия преимущества в издержках дает широкие возможности для свободы выбора действий предприятию как при определении уровня доходности, так и в ценовой политике. Конкурентная стратегия фокусирования представляет собой концентрацию внимания на определенном сегменте рынка, группе товаров, покупателей или секторе.

В современных рыночных условиях можно выделить два типа хозяйственных стратегий с точки зрения эффективности производства.



**Рисунок 1.11 - Типы хозяйственных стратегий**

Таким образом, стратегии первого типа нацелены на:

получение прибыли в долгосрочной перспективе;

повышение финансовой устойчивости предприятия;

поддержание конкурентоспособности предприятия в течение длительного времени.

Рассмотрим подробнее стратегии первого типа, представленные в таблице 1.10:

**Таблица 1.10. - Стратегии первого типа**

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия | Характеристика |
| Минимизация издержек производства | рост прибыли за счет: -снижения затрат труда; -применение более производительного оборудования; -использование более экономичных видов сырья; -экономия на масштабах производства |
| Расширение доли рынка | повышение производственной эффективности за счет: -более высокой доли вновь создаваемой стоимости в общем объеме реализованной продукции; -ускорения оборачиваемости капитала предприятия |
| Инновационное программирование НИОКР | создание и следующее внедрение прогрессивных технологий, а также разработка принципиально новой продукции высокого качества, не имеющей аналогов на рынке. |

Следует отметить, что стратегии первого типана практике оказываются тесно взаимосвязаны между собой. Предприятиям, выпускающим инновационную продукцию, необходимо снижать издержки производства в целях увеличения доли рынка.

Стратегии второго типа (таблица 1.11.) нацелены на оптимизацию текущих финансовых показателей предприятия, а также максимизацию краткосрочной прибыли.

**Таблица 1.11. - Стратегии второго типа**

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия | Характеристика |
| Стратегия максимизации (искусственного завышения) издержек производства | рост издержек производства при слабой конкуренции внутри отрасли, который включается в цену, т.е. ложится на потребителя. Предприятие не заинтересовано в минимизации издержек производства |
| Имитационное программирование НИОКР | обновление ассортиментного ряда при помощи «косметических» преобразований продуктов, уже имеющихся на рынке (дизайн) |
| Стратегия манипулирования «портфелем вложений капитала» | -продажа или скупка действующих предприятий и активов; -слияние и поглощение предприятий При данной стратегии осуществляется непроизводственное отвлечение капитала, а главный акцент основан на стабильной выплате высоких дивидендов и оптимизации текущих финансовых показателей фирмы, а не на росте стоимости акций предприятия. |

Таким образом, отличительной чертой формирования конкурентных стратегий является их альтернативность, т.е. классификация и ранжирование проблем, сравнение данных с прогнозными показателями, выбор наиболее существенных факторов решения поставленных задач.

Наиболее популярными методами анализа альтернатив выступают STEP-анализ, GАР-анализ, SWOT-анализ и ситуационный анализ.

Методика STEP-анализа заключается в оценке изменений и тенденций во внешней среде предприятия, а также в определении степени их значимости для предприятия. В свою очередь, GAP-анализ представляет собой анализ стратегических «разрывов», которые определяют разницу между реальными и желаемыми результатами при осуществлении деятельности предприятия.

Основная суть методики SWOT-анализа заключается в выявлении и последующей оценке слабых и сильных сторон предприятия, а также дальнейшего соотношения их с угрозами и возможностями рынка. Данный анализ проводится по пяти функциональным зонам:

финансы;

маркетинг;

персонал;

производство;

имидж и организационная культура.

Методы ситуационного анализа основаны на систематическом анализе элементов внутренней и внешней среды и последующей оценке влияния на возможности предприятия.

Таким образом, выбор метода формирования конкурентной стратегии напрямую зависит от:

стадии жизненного цикла предприятия;

особенностей внешней и внутренней среды предприятия;

периода, на который разрабатывается стратегия предприятия и т.п.

Можно выделить две группы конкурентных стратегий предприятия по характеру взаимодействия с внешней средой:

наступательная стратегия;

оборонительная стратегия.

Как правило, наступательные конкурентные стратегии требуют значительных кредитных инвестиций, поэтому они находят широкое применение на предприятиях, которые располагают достаточно высоким финансовым потенциалом, а также высококвалифицированным составом кадров (стратегии роста).

Оборонительные конкурентные стратегии выражают реакцию предприятия на действия его конкурентов, а также на поведение и потребности потребителей (косвенно).

При выборе метода формирования конкурентной стратегии предприятия необходимо учитывать, что в любом процессе стратегического планирования важны последующие шаги ее реализации, такие как:

применение конкурентной стратегии на практике

анализ и контроль результатов внедрения конкурентной стратегии

необходимая корректировка конкурентной стратегии для максимизации прибыли.

Подводя итог первой главе данного дипломного проекта, можно сделать следующие закономерные выводы о теоретических основах разработки стратегии и развития предприятия связи.

Стратегическое планирование представляет собой процесс моделирования будущего, включающий определение целей и формулировку концепции долговременного развития предприятия.

К задачам стратегического планирования относятся анализ состояния и перспектив развития рынка, разработка целевых программ по функциональным стратегиям, оценка организационно-экономического и технологического уровня готовности производства к реализации стратегических задач, а также установление требований к потребляемым ресурсам и необходимых количественных объемов

Стратегическое планирование позволяет осуществлять более целенаправленное и эффективное управление ресурсами, минимизирующее воз-можные финансовые и материальные потери предприятия при достижении целей.

В свою очередь, стратегическое управление представляет собой управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует на запросы потребителей производственную деятельность, гибко реагирует и оперативно проводит необходимые изменения в организации, отвечающие вызовам со стороны окружения и позволяющие достигать конкурентных преимуществ, что в целом дает организации возможность успешно функционировать в долгосрочной перспективе, достигая своих целей.

К инструментам формирования стратегии управления предприятием относятся SWOT-анализ, PEST - анализ, GAP-анализ, матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ), модель пяти сил М. Портера и матрица развития товара (рынка И. Ансоффа).

Конкурентной стратегией предприятия называют комплекс долгосрочных мер оборонительного или наступательного характера, нацеленных на укрепление положения предприятия и учитывающих факторы конкуренции. На сегодняшний день выделяют три основные конкурентные стратегии, а именно: преимущество в издержках, фокусирование и дифференциацию.

При выборе метода формирования конкурентной стратегии предприятия необходимо учитывать, что в любом процессе стратегического планирования важны последующие шаги ее реализации, такие как применение конкурентной стратегии на практике, анализ и контроль результатов внедрения конкурентной стратегии, а также необходимая корректировка конкурентной стратегии для максимизации прибыли.

**2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «МЕГАФОН» ЗА 2013-2015 ГОДЫ**

**.1 Характеристика стратегии деятельности предприятия**

ПАО «Мегафон» является российской телекоммуникационной компанией, предоставляющей услуги сотовой связи (GSM, UMTS, LTE), местной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, кабельного телевидения. На сегодняшний день ПАО «Мегафон» действует на территории 83 субъектов Российской Федерации, Таджикистане, частично признанных государствах Абхазии и Южной Осетии. Штаб-квартира компании расположена в Москве.

Количество абонентов мобильной связи компании составляло 73, 8 млн человек на 30 июня 2015 года.

Предприятие было образовано в мае 2002 года.



**Рисунок 2.1 - Логотип ПАО «Мегафон»**

Девиз ПАО «Мегафон» - «Будущее зависит от тебя».

На территории России ПАО «Мегафон» разделен на 8 филиалов, которые включают в себя областные подразделения, а также офисы продаж, обслуживания:

столичный филиал;

сибирский филиал;

северо - западный филиал;

дальневосточный филиал;

поволжский филиал;

кавказский филиал;

центральный филиал;

уральский филиал.

На сегодняшний день услуги ПАО «Мегафон» включают в себя:



**Рисунок 2.2 - Услуги ПАО «Мегафон»**

Таким образом, ПАО «Мегафон» предоставляет широкий спектр качественных услуг потребителям, представленным на рисунке



**Рисунок 2.3 - Потребители ПАО «Мегафон»**

Ценность для потребителей компании, представленных на рисунке 2.3, представляют следующие критерии:



**Рисунок 2.4 - Критерии ценности ПАО «Мегафон» для потребителей**

Стратегические планы ПАО «Мегафон» сводятся к следующим:

увеличение доли компании на российском телекоммуникационном рынке;

укрепление лидерства и поддержание высокой эффективности бизнеса;

увеличение числа потребителей услуг компании;

активное развитие инфраструктуры новых сетей, а также Интернет-сервисов (он-лайн сервисов);

увеличение валовой прибыли компании и ее оборота;

развитие инноваций в целях предоставления широкого портфеля эксклюзивных аппаратов и сервисов абонентам компании;

увеличение числа партнерских соглашений и активное сотрудничество с крупными дилерскими и дистрибьютерскими компаниями;

расширение розничной сети продаж;

увеличение числа салонов связи;

развитие собственной транспортной сети.

Таким образом, сегодня ПАО «МегаФон» является одним из крупнейших сотовых операторов Российской Федерации. В июне 2010 года ПАО «Мегафон» приобрел пакет акций компании «Синтерра», что значительно укрепило собственную сетевую инфраструктуру предприятия и существенно усилило позиции ПАО «Мегафон» на рынках связи и конвергентных услуг, а также фиксированного и мобильного широкополосного доступа в сеть Интернет. Число активных абонентов ПАО «Мегафон» достигает 70 миллионов. Компания с мощным брендом полностью оправдывает лозунг «Будущее зависит от тебя».

**2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО «Мегафон»**

Все предприятия функционируют в рамках внутренней и внешней среды. Таким образом, на предприятие в рамках осуществления им деятельности влияет большое число факторов и условий, имеющих различную природу возникновения.

Одним из главных условий успешной реализации стратегии управления на предприятии выступает проведение мониторинга как внешней, так и внутренней среды предприятия с целью превентивного обнаружения характерных признаков кризисных явлений. Целью данного антикризисного мониторинга является предупреждение предприятия о возможной опасности путем проведения постоянной диагностики его деятельности.

Проведем анализ внутренней среды ПАО «Мегафон» на основе следующих факторов:

маркетинг;

менеджмент;

исследования и разработки;

организационная культура;

персонал;

конкурентоспособность.

**Таблица 2.1. - Анализ внутренней среды ПАО «Мегафон»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Сильные стороны | Оценка в баллах | Слабые стороны | Оценка в баллах |
| Маркетинг | Демонстрация своих возможностей на примере успешных проектов | 3 |  |  |
|  | Отлаженная схема ориентации на изменения потребностей заказчика | 3 |  |  |
| Менеджмент | Использование собственных разработок управления проектами | 5 | Управление временем в ущерб времени сотрудников | 2 |
|  | Индивидуальный подход к заказчику | 5 | Управление сосредоточено в головном офисе | 3 |
|  | Ориентация на долгосрочное сотрудничество | 3 |  |  |
|  | Развитие партнерских отношений | 4 |  |  |
|  | Динамическое распределение разработчиков по проектам | 3 |  |  |
|  | Наличие эффективных информационных систем управления предприятием | 5 |  |  |
| Исследования и разработки | Собственные лаборатории разработки и тестирования | 5 | Исследования ведутся только в филиалах с дешевой рабочей силой | 2 |
|  | Тесное сотрудничество с ВУЗами | 3 |  |  |
|  | Корпоративная база знаний | 5 |  |  |
| Организационная культура | Неформальное лидерство | 2 |  |  |
|  | Развитая система информационной коммуникации | 4 |  |  |
| Персонал | Высокая квалификация разработчиков | 5 | Использование дешевого труда разработчиков | 3 |
|  | Мотивация с помощью системы карьерного роста | 4 |  |  |
|  | Сбор студенческих сливок, путем интеграции в учебные программы ВУЗов и организации дополнительных курсов | 4 |  |  |
| Конкурентоспособность | Развитая сеть партнеров | 5 | Зависимость от главного партнера | 3 |
|  | Использование современных технологий разработки ПО | 5 |  |  |
|  | Тесное сотрудничество с заказчиком | 5 |  |  |
|  | Использование гибких технологий управления проектами | 5 |  |  |
|  | Использование дешевого труда в регионах | 3 |  |  |
|  | Тестовая лаборатория - как сканер идей конкурентов | 4 |  |  |

К факторам внешней среды косвенного воздействия на предприятие относят:



**Рисунок 2.5 - Факторы внешней среды косвенного воздействия на предприятие.**

Также выделим основные элементы непосредственного окружения предприятия:



**Рисунок 2.6 - Элементы непосредственного окружения предприятия**

Таким образом, мониторинг внешней среды предприятия представляет собой комплексную оценку как факторов внешней среды косвенного воздействия на предприятие (рисунок 2.5.), так и элементов непосредственного окружения предприятия (рисунок 2.6.)

При анализе внешней среды ПАО «Мегафон» была использована методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на построении многоугольника конкурентоспособности. Данный анализ включает в себя нескольких этапов:



**Рисунок 2.7 - Алгоритм комплексной оценки конкурентоспособности предприятия**

Проанализируем влияние основных факторов внешней среды на ПАО «Мегафон» в таблице 2.2.:

**Таблица 2.2. - Влияние внешней среды на ПАО «Мегафон»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Характер влияния на организацию (+/-) | Возможная реакция организации (балл.) |  |
| Экономические | Сокращение доходов | - | 3 | Уменьшение издержек за счет ухудшения качества конечного продукта путем изменений в цикле разработки ПО |
|  | Низкий уровень средней зарплаты | - | 3 | Уменьшение зарплаты своим работникам |
| Социальные | Снижение уровня образования | - | 2 | Организация дополнительного обучения |
| Правовые | Принятие нормативных актов в области информационного права | - | 5 | Переобучение сотрудников, внедрение новых стандартов |
|  | Низкий уровень правового регулирования | - | 1 | Меньший акцент компании на лицензировании |
| Политические | Поддержка от государства различных отраслей бизнеса | + | 2 | Реклама пользы ИС для определенных отраслей, ориентация на эти отрасли |
| Технологии | Появление новых технологий | + | 4 | Обучение работников |
|  | Отсутствие поддержки старых технологий | - | 2 | Организация самостоятельной поддержки |
| Международные | Запрет выхода на международный рынок | - | 4 | Адаптация к российскому рынку |
| Потребители | Рост рынка | + | 3 | Развитие филиалов |
|  | Увеличение объема и периодичности закупок, улучшение финансового состояния | + | 3 | Развитие инфраструктуры и партнерских сетей |
| Конкуренты | Повышение уровня конкуренции из-за снижения стоимости услуг | - | 2 | Снижение издержек за счет ухудшения качества |
|  | Проникновение на новый рынок | + | 4 | Внедрение новых технологий |

Определим рыночные доли ведущих операторов на основе количества абонентов:



**Рисунок 2.8 - Рыночные доли операторов**

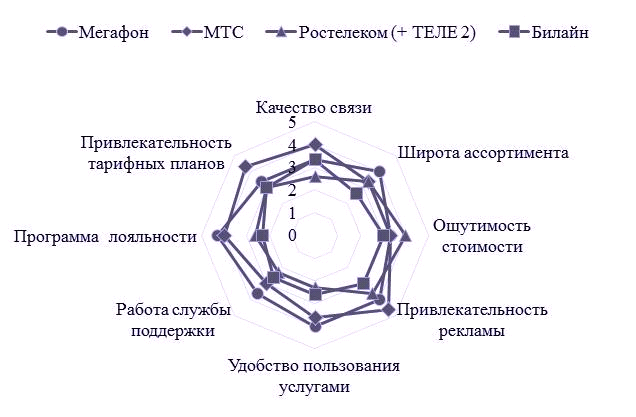
Таким образом, по состоянию на 1 января 2015 года МТС является лидером рынка по количеству абонентов (74, 5 млн.), Мегафон с небольшим отрывом расположился на втором месте (69, 7 млн.), Билайн занимает третье место (57, 2 млн.) и, наконец, Теле2 и Ростелеком - четвертое место (24, 02 млн.)

Далее построим многоугольник конкурентоспособности внутренних конкурентных преимуществ.

Внутренние конкурентные преимущества, влияющие на рыночные позиции хозяйствующего субъекта, группируются по восьми аспектам:



**Рисунок 2.9 - Аспекты внутренних конкурентных преимуществ**



**Рисунок 2.10 - Многоугольник конкурентоспособности ПАО «Мегафон» и его основных конкурентов**

Анализ, представленный, на рисунке 2.10, проводится на основании экспертных оценок факторов конкурентоспособности предприятий. Экспертами при этом являются три опытных пользователя услуг связи, использующие при оценке конкурентных преимуществ пятибалльную шкалу.

Таким образом, конкурентными преимуществами ПАО «Мегафон» являются:



**Рисунок 2.11 - Конкурентные преимущества ПАО «Мегафон»**

В свою очередь, анализ показал отставание компании по следующим факторам:



**Рисунок 2.12 - Факторы отставания ПАО «Мегафон»**

Далее рассчитаем внутренняя конкурентоспособность и общую конкурентоспособность по каждому предприятию (таблица 2.3.).

**Таблица 2.3. - Конкурентоспособность крупнейших операторов сотовой связи**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровни конкурентоспособности | МТС | Мегафон | Билайн | Теле2 + Ростелеком | Идеальное значение |
| Доля рынка | 0, 31 | 0, 29 | 0, 24 | 0, 1 | 0, 65 |
| Внутренняя конкурентоспособность | 0, 398 | 0, 393 | 0, 221 | 0, 252 | 0, 707 |
| Общая конкурентоспособность | 0, 041 | 0, 038 | 0, 017 | 0, 008 | 0, 153 |
| Относительная внутренняя конкурентоспособность Мегафон | 0, 987 | - | 1, 775 | 1, 559 | 0, 555 |
| Относительная общая конкурентоспособность Мегафон, % | 92 | - | 223 | 475 | 24 |

Таким образом, на основе данных, приведенных в таблице 2.3., можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день на российском рынке сотовой связи существуют два безоговорочных лидера - МТС и Мегафон. В сложившейся ситуации Билайн и Ростелеком (Теле2) также активно функционируют на локальных рынках.

Рассмотрим количество абонентов и общую сумму дохода от оказанных услуг крупнейших операторов сотовой связи по состоянию на 01.01.2016 г., представленную в таблице 2.4.:

**Таблица 2.4. - Сравнительный анализ количества абонентов на 01.01.2016 г. (млн. чел.)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | МТС | Мегафон | Билайн | Теле2 + Ростелеком |
| Количество абонентов | 74, 5 | 69, 7 | 57, 2 | 24, 02 |

Таким образом, на основании данных, представленных в таблице 2.4., лидером по количеству абонентов среди операторов сотовой связи по состоянию на 01.01.2016 г. выступает МТС, на втором месте - Мегафон, третье и четвертое места заняты Билайн и Ростелеком (Теле2), соответственно.

Определим возможный объем потребляемых услуг пользователями операторов сотовой связи в зависимости от уровня цен на услуги и от времени существования услуги на рынке по следующей формуле:

 x pi x pj,

где n - количество услуг на базе широкополосного доступа,

∫(ti, pi ) - потребление услуги i,

pi - цена услуги i,j - вероятность приобретения услуги i пользователем j.

Далее проанализируем объем потребляемых услуг пользователями операторов сотовой связи по состоянию на 01.01.2016 г. (таблица 2.5.):

**Таблица 2.5. - Сравнительный объем потребляемых услуг пользователями операторов сотовой связи на 01.01.2016 г.:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | МТС | Мегафон | Билайн | Теле2 + Ростелеком |
| Объем потребляемых услуг | 53 840, 1 | 49 876, 3 | 35 091, 8 | 30 002, 1 |

Таким образом, на основании данных, представленных в таблице, безоговорочным лидером по объему потребляемых услуг пользователями выступает МТС.

В ПАО «Мегафон» были предприняты мероприятия по увеличению количества сотрудников, обслуживаемых одним бухгалтером, в 2, 9 раз (1250 сотрудников на 1 бухгалтера), что обеспечило сокращение расходов на поддержку за счет консолидации систем на 60%.

Также сократились сроки расчета заработной платы и оформления командировок по всей компании на 50%. Средняя экономия времени сотрудников за счет услуг самообслуживания решения SAP составила 60%.

На сегодняшний день расчет заработной платы каждого сотрудника компании, независимо от его месторасположения, идет по типовым принципам и алгоритмам.

Проанализируем способ расчета заработной платы менеджера ПАО «Мегафон» на примере ростовского филиала ПАО «Мегафон» за апрель 2016 года (таблица ):

Таблица 2.6. - Расчета заработной платы менеджера ПАО «Мегафон»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сотрудник | Оклад | Количество отработанных дней в апреле |
| Менеджер ПАО «Мегафон» | 70000 | 20 |

На основе данных, представленных в таблице 2.6., определим оклад менеджера за отработанное им время.

В апреле сотрудник отработал 20 дней из положенных 21.

Оклад за отработанное время определяется по следующей формуле:

Оклад x Отработанные дни / 21

Следовательно, сотруднику была начислена зарплата в размере 66 667 руб. (70000 x 20 / 21).

Далее рассчитываем заработную плату с учетом районного коэффициента (15 %):

Зарплата = 66 667 + 66 667 x 15% = 76 667 (руб.)

Рассчитаем НДФЛ сотрудника по следующей формуле:

НДФЛ = (Начисленная зарплата - Вычеты) x 13%

Таким образом, НДФЛ сотрудника составил 9 967 руб. ((76667 - 0) x 13% = 9 967 руб.).

Следующим шагом определим зарплату сотрудника к выплате:

Зарплата к выплате = Начисленная зарплата - НДФЛ

Следовательно, менеджер ПАО «Мегафон» в апреле 2016 года получил зарплату в размере 66 700 руб.

Для завоевания лидирующей позиции компании Мегафон необходимо работать как на улучшение «проседающих» факторов (качество связи, ощутимость стоимости, привлекательность рекламы, привлекательных тарифных планов), так и на сохранение и совершенствование конкурентных преимуществ (широта ассортимента, удобство пользования услугами, работа службы поддержки и программа лояльности). При этом сейчас наблюдается тенденция снижения использования мобильной связи и отток абонентов в сеть интернет, поэтому компании Мегафон нужно уделить особое внимание развитию данной услуги.

**2.3 Формирование расширенной SWOT - матрицы**

Аббревиатура SWOT образована англоязычными словами: Strengts (сила); Weaknesses (слабость); Opportunities (возможности); Threats (угрозы). Составим таблицу SWOT-анализа с указанием сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ПАО «Мегафон»:



**Рисунок 2.13 - Таблица SWOT-анализа ПАО «Мегафон»**

Рассмотрим подробнее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ПАО «Мегафон», представленные на рисунке 2. 13.

**Таблица 2.7. - Сильные стороны ПАО «Мегафон»**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильная сторона (Strength) | Характеристика |
| Значительная доля на рынке | ПАО «Мегафон» (далее - Мегафон) является одним из крупнейших операторов сотовой связи в России, входит в «большую тройку» сотовых операторов (вместе с «МТС», «Билайн») по абонентской базе и выручке |
| Большой выбор тарифных планов | Мегафон предоставляет абонентам огромный выбор тарифных планов и соответствующих опций. Так, любой абонент может подобрать максимально удобный для него тариф. Стоит отметить наличие популярных и выгодных корпоративного и безлимитного и тарифов. Корпоративный тариф Мегафона - одни из самых доступных тарифных планов для юридических лиц |
| Большое количество предоставляемых услуг | Абонентский пакет Мегафона состоит как из базовых, так и из дополнительных услуг сети. К обязательным услугам относятся: -SMS; -переадресация вызова; -ожидание (удержание) вызова; -голосовая почта и др. Дополнительные услуги включают в себя: -услуги мультимедиа; -мобильный интернет (WAP, GPRS); -Java-игры; -информационные и развлекательные услуги и др. |
| Широкая зона обслуживания | зона охвата сети Мегафон включает сегодня все регионы РФ. Абоненты сети обслуживаются за пределами РФ при помощи подключения услуги международного роуминга |
| Высокое качество работы абонентской службы | Мегафон постоянно работает в области повышения качества работы абонентской службы. Так, в ближайшее время ожидается проведение модернизации технического оборудования абонентской службы, которая сократит время ожидания ответа операторов, повысит качество работы как операторов, так и автоинформаторов. Статистические данные показывают, что абоненты Мегафона чаще других абонентов дозваниваются до оператора и быстрее получают ответ на волнующий их вопрос |
| Эффективная рекламная компания | Мегафон принимает активное участие социальных проектах и инициативах. Также компания участвует в экологических, благотворительных, культурных акциях, а также партнерских акциях лидирующих ВУЗов России. Мегафон является генеральным спонсором художественного проекта «Будущее зависит от тебя. Новые правила». В 2014 году Мегафон выступил генеральным партнером ХXII зимних Олимпийских игр в Сочи, в следствие чего компании был присвоен статус «Мобильный оператор XXII Олимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи». Мегафон имеет официальный статус Генерального партнера Олимпийского комитета России и Генерального партнера Олимпийской сборной России 2010, 2012, 2014 и 2016 годах в соответствии с подписанным Договором о партнерстве |
| Наличие кредитного рейтинга международного инвестиционного уровня | Мегафон - единственная телекоммуникационная компания в РФ, обладающая кредитным рейтингом международного инвестиционного уровня. Высокая кредитоспособность компании обеспечивает гибкость при балансировании между потенциальными приобретениями и естественным ростом. Так, положительная денежная позиция Мегафона позволяет ему активно инвестировать в развитие сети. |

Раскроем сущность и специфические черты слабых сторон ПАО «Мегафон» (таблица 2.8.):

**Таблица 2.8. - Слабые стороны ПАО «Мегафон»**

|  |  |
| --- | --- |
| Слабая сторона (Weaknesses) | Характеристика |
| Низкий уровень качества сети | Мегафон располагает меньшим количеством базовых станций по сравнению с конкурентами. Частоты, используемые компанией имеют более низкое качество связи, чем частоты конкурентов |
| Низкий уровень инвестиций | Акции Мегафона не имеют публичного размещения. Конфликт акционеров между фондом IPOC и компанией Altimo о праве собственности на блок-пакет акций на протяжении длительного времени мешал выходу компании на IPO. На сегодняшний день проведение первичного размещения акций Мегафона стало возможным |
| Отсутствие покрытия стран СНГ | В то время, как главные конкуренты Мегафона вышли за пределы РФ и обслуживают абонентов Казахстана, Узбекистана, Таджикистана, Армении, Грузии, Украины, Белоруссии, Узбекистане и Туркмении, компания обслуживает абонентов только в Таджикистане |
| Конфликт собственников | Вышеупомянутый конфликт между собственниками компании помешал эффективному и своевременному решению большого перечня вопросов, связанных с инвестициями |

Рассмотрим основные возможности ПАО «Мегафон» более подробно в таблице 2.9.:

**Таблица 2.9. - Возможности ПАО «Мегафон»**

|  |  |
| --- | --- |
| Возможность (Opportunity) | Характеристика |
| Рост абонентской базы | За первый квартал 2015 года абонентская база Мегафона увеличилась на 3% Количество абонентов в России, Абхазии, Южной Осетии и Таджикистане по итогам января-марта 2015 года составило 72 млн. Все больше растет популярность услуг мобильного интернета. Так, сегодня 40% абонентов пользуются услугами передачи данных, что связано с активным развитием сети 4-го поколения, доступной в 74 регионах РФ и охватывающей больше половины жителей РФ. |
| Выход компании на рынок стран СНГ | Если недавно география Мегафона в странах СНГ ограничивалась Таджикистаном (там 75% местного оператора «TT-Mobile», то сегодня компания в состоянии приобретать новые операторы. Первоочередными целями Мегафона выступают сотовые операторы: -Киргизии («Мегаком»); -Армении («К-Телеком»); -Узбекистана («Coscom»). Вырученные от рыночной капитализации средства (около 30 млрд. дол.) планируется направить на экспансию Мегафона за пределы РФ |
| Развитие монобрендовых салонов | Обслуживание абонентов через монобрендовые салоны значительно повысить их лояльность. Мегафон является не только дистрибьютором мобильных устройств, но и обслуживающей абонентов сервисной компанией. Компания также повышает лояльность клиентов при помощи акций, сувенирной продукции, а также эксклюзивных тарифных предложений. Мегафон продлил генеральное дилерское соглашение с ОАО "МегаФон Ритейл" по привлечению и обслуживанию абонентов до конца 2017 года Стоимость сделки - 44 млрд. руб. На сегодняшний день у Мегафона 2062 фирменных салона. |
| Совершенствование технологий | Мегафон представила четвертое поколение Интернета - 4G, скорость использования которого достигает 20 Мбит/с. Покрытие 4G занимает в основном крупные города (Москва, Санкт-Петербург, Самара, Ярославль и др.) Мегафон также предлагает модемы и роутеры, способные к обработке информации со скоростью 20 Мбит/с. В салоне компании также можно подключить специальную карту USIM для любого устройства, повышающую уровень безопасности. |

И, наконец, проанализируем угрозы, воздействующие на ПАО «Мегафон» (таблица 2.10.):

**Таблица 2.10. - Угрозы ПАО «Мегафон»**

|  |  |
| --- | --- |
| Угроза (Threat) | Характеристика |
| Насыщение рынка | На сегодняшний день не приходится говорить о полном насыщении рынка сотовой связи, так как наблюдается рост абонентской базы. На данный момент, количество зарегистрированных абонентов составляет 305, 99 млн., а уровень проникновения услуг сотовой связи в РФ составляет свыше 100 % и имеет тенденцию к росту. |
| Отсутствие лояльных абонентов | На сегодняшний день перед всеми без исключения операторами стоит острая проблема лояльности клиентов, так как по причине простого подключения к услугам сотовой связи, абоненты могут без проблем менять операторов |
| Ужесточение конкуренции между крупнейшими операторами | Ужесточение конкуренции происходит по причине «переманивания» абонентов операторами на насыщенном рынка. Конкуренция усиливается из-за доступа к новым технологиям (например, 4G), ресурсам и др. |
| Увеличение доли рынков региональных операторов | Так как большинство региональных операторов успешно функционировало на региональных рынках до выхода федеральных операторов на них, они располагают: -высокоразвитой инфраструктурой; -широкой зоной охвата; -хорошо отлаженной дилерской сетью; -эффективным механизмом взаимодействия с государственными органами; -необходимыми ресурсами городской нумерации. Таким образом, основа успешной работы регионального оператора в современных условиях жесткой конкуренции - инструменты гибкой маркетинговой и финансовой политики в комплексе с развитой сетью. |
| Угроза со стороны IP-телефонии | На сегодняшний день рынок услуг голосовой связи в РФ оценивается в сумму около 40 млрд. руб. и имеет тенденцию к увеличению. При этом примерно 15% приходится на междугороднюю и международную связь. Переход данного сегмента на IP-телефонию (WhatsApp, Viber, Skype), неизбежно приведет к его значительному уменьшению. Таким образом, с активным развитием сетей широкополосного доступа IP-телефония представляет собой серьезную угрозу для сотовых операторов. Операторы, пытаясь удержать или поднять выручку, вводят тарифные планы, которые содержат увеличенные пакеты минут и SMS. |

Таким образом, проведенный SWOT-анализ в ПАО «Мегафон» позволяет оценить реальное положение предприятия и его стратегические перспективы. Можно сделать однозначный вывод, что в ПАО «Мегафон» внутренние возможности соответствуют ситуации, диктуемой внешними условиями. Стратегия ПАО «Мегафон» должна быть направлена на следующее:



**Рисунок 2.14 - Рекомендуемые направления стратегии ПАО «Мегафон».**

Таким образом, можно сделать следующие выводы по второй главе данного дипломного проекта.

ПАО «МегаФон» - это федеральный оператор связи, занимающий лидирующие позиции на телекоммуникационном рынке как в РФ, так и в других странах. Организация и ее дочерние предприятия работают во всех регионах России, а также в республиках Абхазия, Таджикистан, Южная Осетия и др. По итогам 2015 года общая абонентская база ПАО «МегаФон» насчитывала более 76, 8 миллионов человек

Стратегический анализ деятельности ПАО «Мегафон» за 2013 - 2015 гг. показал, что на сегодняшний день на отечественном рынке сотовой связи существуют два безоговорочных лидера - Мегафон и МТС. В сложившейся ситуации Билайн и Ростелеком (Теле2) также активно функционируют на локальных рынках.

Лидером по количеству абонентов среди операторов сотовой связи по состоянию на 01.01.2016 г. выступает МТС, на втором месте - Мегафон, третье и четвертое места заняты Билайн и Ростелеком (Теле2).

Проведенный анализ показал, что сильными сторонами ПАО «Мегафон» являются значительная доля на рынке, большой выбор тарифных планов, большое количество предоставляемых услуг, широкая зона обслуживания, высокое качество работы абонентской службы, эффективная рекламная компания и наличие кредитного рейтинга международного инвестиционного уровня

К слабым сторонам ПАО «Мегафон» можно отнести низкий уровень качества сети, низкий уровень инвестиций, отсутствие покрытия стран СНГ и конфликт собственников.

Основные конкурентные преимущества ПАО «Мегафон» заключаются в широте ассортимента, удобстве пользования услугами, эффективной работе службы поддержки, а также программе лояльности.

Факторы отставания ПАО «Мегафон» состоят из относительно низкого качества связи, ощутимости стоимости, низкой привлекательности рекламы и недостаточно развитой привлекательности тарифных планов.

Одним из основных конкурентных преимуществ ПАО «Мегафон» является проведение мероприятий, направленных на увеличение числа сотрудников, обслуживаемых одним бухгалтером, в 2, 9 раз (1250 сотрудников на 1 бухгалтера), что обеспечило сокращение расходов на поддержку за счет консолидации систем на 60%.

**. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ПАО «МЕГАФОН» НА 2016-2017 ГОДЫ**

**.1 Моделирование стратегии предприятия ПАО «Мегафон»**

Главная цель развития бизнеса ПАО «Мегафон» - способствование реализации успешных деловых, творческих, межличностных и корпоративных коммуникаций.

Основные цели организации сформированы в рамках ее миссии и звучат следующим образом:



**Рисунок 3.1 - Основные цели ПАО «Мегафон»**

Моделирование стратегии ПАО «Мегафон» (далее - Мегафон) следует проводить в рамках стратегии концентрированного роста. Так, устойчивого развития Мегафон может добиться за счет использования стратегии «трех И»:



**Рисунок 3.2 - Стратегия трех "И"**

Стратегия трех «И», представленная на рисунке 3.2, наиболее оптимально подходит для ПАО «Мегафон», так как акцентирует внимание на таких важнейших для предприятия аспектах, как:



**Рисунок 3.3 - Важнейшие стратегические аспекты для ПАО «Мегафон»**

Таким образом, для полного использования возможностей стратегии трех «И» необходимо освоение смежных рынков, кроме инвестирования в развитие товара и инфраструктуры.

Данную стратегию эффективно дополняет регионализация бизнеса, представляющая собой абсолютно новый подход к ведению бизнеса, который подразумевает оптимальное распределение ресурсного потенциала между регионами, а также учет специфика региональных рынков при реализации коммерческой стратегии на них. Данный подход позволит ПАО «Мегафон» получить максимальную прибыль, а также эффективно оценить возможности рыночного развития в отрасли. При этом наиболее значимыми для предприятия угрозами выступают:



**Рисунок 3.4 - Угрозы при осуществлении стратегии "трех И"**

Во избежание угроз, представленных на рисунке 3.4., ПАО «Мегафон» сможет не только сохранить свои позиции на рынке, но и прочно укрепить лидерство, наиболее эффективно реализуя имеющийся рыночный потенциал в каждом регионе. Таким образом, на основе регионализации происходит повышение качества продаж, снижение оттока клиентов, а также увеличение степени их лояльности.

При планировании развития продукта необходимо сосредоточить внимание на следующие направления:



**Рисунок 3.5 - Направления развития ПАО «Мегафон»**

Кроме рыночных активных действий моделирование стратегии ПАО «Мегафон» должно уделять внимание повышению операционной эффективности предприятия, вследствие чего должны быть проведены следующие мероприятия:

оптимизация (упрощение) организационной структуры предприятия;

сокращение коммерческих затрат;

минимизация текущих накладных расходов.

Основные шаги, которые стоит предпринять ПАО «Мегафон» в процессе моделирования стратегии, представлены в таблице 3.1.:

**Таблица 3.1. - Процесс моделирования стратегии ПАО «Мегафон»**

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегический аспект моделирования | Характеристика |
| Интеграция | -разработка и (или) совершенствование интегрированных продуктов для регионов; -дальнейшая интеграция предприятия; -организационная, функциональная и техническая интеграция фиксированного бизнеса |
| Интернет | -увеличение привлекательности услуг фиксированного широкополосного доступа (ШПД) в Интернет; -консолидация небольших компаний; -развертывание сетей 3G и 4G в регионах с трудностями подключения ШПД; -разработка нового, более привлекательного в своем классе портфеля услуг и его дальнейшее стимулирование; -повышение уровня введения смартфонов на рынок и параллельный вывод из него устройств со старыми технологиями |
| Инновации | развитие собственной розничной сети с собственным уникальным ассортиментом товаров и услуг; -развитие сайта предприятия |

Таким образом, на основании данных, представленных в таблице 3.1., можно сделать вывод о том, что моделирование стратегии ПАО «Мегафон» должно быть направлено на улучшение негативных факторов и параллельное совершенствование конкурентных преимуществ предприятия. В данном контексте под отрицательными факторами подразумеваются следующие:

качество связи;

ощутимость стоимости;

разнообразие тарифных планов;

привлекательность рекламы.

К положительным факторам можно отнести:

удобство пользования услугами;

широту ассортимента;

программа лояльности;

работу службы поддержки.

Следует отметить, что на сегодняшний день наблюдается тенденция снижения использования мобильной связи и отток абонентов в сеть интернет, следовательно, ПАО «Мегафон» необходимо уделить особенное внимание комплексному развитию данной услуги. В связи с этим предложены следующие варианты моделирования стратегии предприятия:



**Рисунок 3.6 - Варианты моделирования стратегии ПАО «Мегафон»**

На территориях Дальнего Востока и полуострова Крым необходимо строительство базовых станций в целях привлечения большого количества абонентов и, соответственно, увеличения продаж.

Необходимо активное распространение на территории Российской Федерации технологий 4G и LTE, значительно увеличивающих скорость Интернета. На сегодняшний день ПАО «Мегафон» - безоговорочный лидер по числу станций на базе LTE (123 тыс.). Таким образом, предприятие увеличит число абонентов, работая над улучшением качества связи с применением новых технологий при строительстве базовых станций, а также создаст общую площадку, исключающую роуминг для абонентов.

Внедрение на российский рынок новых услуг может быть начато с разработки приложения для активных пользователей социальных сетей. Например, с создания точки входа в социальные сети, благодаря которой пользователь будет просматривать в одной ленте сообщения от друзей из всех социальных сетей, в которых он зарегистрирован, а также новости разнообразных новостных порталов. При этом крайне положительную роль может играть партнерство с социальными сетями (например, создание тарифного плана ПАО «Мегафон», на котором будет возможен бесплатный доступ в определенную социальную сеть).

Для снижения негативного эффекта от внедрения и развития альтернативных телекоммуникационных технологий на основе IP-протокола (Viber, WhatsApp, Skype) ПАО «Мегафон» необходимо проанализировать возможности взаимовыгодного сотрудничества при создании новых тарифных планов или услуг, которые будут связаны с данными приложениями.

Снижение оттока корпоративных клиентов и привлечение новых абонентов за счет внедрения «бандлов» представляет собой предоставление абонентам комплектов, состоящих из товаров или услуг, которые предлагаются как единое целое.

Бандлирование оборудования в корпоративном сегменте представляет собой метод формирования выгодного одновременно для оператора связи и клиента комплексного решения. Таким образом, бандлы являются тарифными планами в комплексе с программным обеспечением и абонентским оборудованием, а также дополнительными услугами.

Сегодня бандлы зачастую объединяют воедино стационарную телефонию, мобильную связь, широкополосный доступ в Интернет, а также дополнительные услуги и программные продукты.

Подводя итог, стоит отметить, что изучение конкурентоспособности очень актуально в современных реалиях отрасли мобильной связи России. И те сотовые операторы, которые будут эффективно управлять своей конкурентоспособностью, будут иметь успех как на локальном, так и на региональном рынке.

Моделирование стратегии ПАО «Мегафон» должно опираться на оценку эффективности информационных технологий (далее - ИТ). При этом важно уделять особенное внимание не тому, сколько организация инвестирует в технологии, а тому, как она управляет своими затратами и насколько эффективно данное управление. Таким образом, наибольшего успеха можно достичь при относительно небольших затратах на ИТ в процентном соотношении, однако, при высокой избирательности и детальном анализе с грамотными выводами в данном вопросе.

ИТ-стратегия представляет собой согласованный с стратегией бизнеса концептуальный план развития информационных технологий, реализация которого способствует обеспечению и поддержанию необходимого уровня функционирования и развития предприятия.

Рассмотрим преимущества эффективной оценки ИТ:



**Рисунок 3.7 - Преимущества эффективной оценки ИТ**

Таким образом, преимущества эффективной оценки ИТ, представленные на рисунке 3.7, обладают высокой ценностью для ПАО «Мегафон», так как позволяют достичь следующих результатов:



**Рисунок 3.8 - Результаты эффективной оценки ИТ**

**.2 Разработка плана мероприятий по реализации стратегии предприятия ПАО «Мегафон»**

По официальному заявлению руководства ПАО «Мегафон», в компании ожидается в 2016 г. небольшой рост выручки.

Прогноз по дивидендам ПАО «Мегафон» на 2016 г. говорит о вероятном снижении доходности с 45 млрд руб. до 40 млрд руб., поскольку менеджмент компании будет крайне осторожно распределять прибыль, полученную в 2015 г.

В 2016 г. планируется низкое значение коэффициента выплат. Размер дивиденда оценивается на уровне 35 млрд руб., по причине снижения FCF в 2016 г.

Прогноз ПАО «Мегафон» по EBITDA на 2016-2017 г. также был снижен на 5-6%, вместе с тем, оценка капитальных затрат повышена на 12%.

Таким образом, целевая цена акций компании была снижена с 11 долл. до 10, 5 долл.

В 2016 г. в ПАО «Мегафон» показатель OIBDA прогнозируется в диапазоне от 120 до 126 млрд. рублей, что свидетельствует о годовом снижении данного показателя на 4, 8-9, 4%.

Про итогам 2015 года показатель показатель OIBDA составил 132, 4 млрд рублей (на 4, 4% меньше аналогичного показателя 2014 г.)

В 2016 году капитальные затраты ПАО «Мегафон» ожидаются в размере до 75 млрд рублей, по сравнению с 70, 2 млрд. рублей в 2015 г.

Мероприятия по совершенствованию стратегического управления в ПАО «Мегафон» должны опираться на результаты грамотной оценки эффективности реализации отдельных элементов стратегии предприятия.

При этом особенно важно уделять повышенное внимание не тому, сколько именно предприятие инвестирует в реализацию элементов стратегии, а тому, насколько эффективно оно управляет своими затратами.

Таким образом, наибольшего успеха можно достичь при относительно небольших затратах на реализацию стратегии в процентном соотношении, однако, при детальном анализе с правильными заключениями в данном вопросе.

Исходя из данных, полученных в результате использования инструментария стратегического анализа, можно предложить следующие мероприятия по реализации стратегии ПАО «Мегафон»:



**Рисунок 3.9 - Мероприятия по реализации стратегии ПАО «Мегафон»**

Выход на новые рынки сбыта является одной из главных задач для поддержания рыночной доли компании, а также увеличения абонентской базы и, как следствие, прибыли. На сегодняшний день основной целью ПАО «Мегафон» выступает выход на рынок стран СНГ, который планируется начать с покупки сотовых операторов Армении, Киргизии и Узбекистана.

В целях увеличения абонентской базы необходимо улучшить рекламную компанию в ПАО «Мегафон», используя различные способы рекламной компании, включающие рекламные щиты, аудиорекламу на радиостанциях, рекламные ролики на телевидении и многое другое.

В целях улучшения финансового состояния ПАО «Мегафон» целесообразно предпринять следующие меры:



**Рисунок 3.10 - Меры по улучшению финансового состояния ПАО «Мегафон»**

Таким образом, меры по улучшению финансового положения ПАО «Мегафон», представленные на рисунке 3.10, позволят увеличить прибыльность предприятия, так как оно будет стремиться к достижению безубыточных результатов работы за счет наиболее рационального и эффективного использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а также сокращения возможных потерь и расходов.

Развитие сетей 4G выступит источником приобретения конкурентных преимуществ ПАО «Мегафон». Наиболее существенное отличие сетей 4G заключается что в специальной пакетной передаче данных, реализуемой в них. Так, максимальная пропускная способность данных в сети сможет достичь 1 Гбит/сек. даже в условиях движения. Следовательно, данная новейшая технология позволит абонентам ПАО «Мегафон» слушать музыку, смотреть видео и фильмы, а также работать в сети Интернет на максимально возможной скорости. Однако, эффективный метод внедрения сети 4G является достаточно затратным. Так, примерная сумма реализации проекта составляет свыше 150 млн. руб. Следует отметить как эффективное мероприятие по реализации стратегии ПАО «Мегафон» так называемый метод внедрения новой сети, т.е. разрешение в течение месяца бесплатного пользования услугой абонентам. В данном случае, если абонент останется доволен новшеством, то он сможет воспользоваться услугой по меньшей цене, чем те абоненты, которые подключились после проведения акции.

Прогнозы аналитиков на 2016-2017 годы свидетельствуют о том, что ПАО «Мегафон» ждет положительный рост, благодаря стабилизации положения по причине роста спроса абонентов на мобильную связь. Ключевую роль в этом процессе будет играть мобильный интернет, а объемы данных, скаченных абонентами из сети будут расти, во многом благодаря увеличению скорости.

Однако, «Ростелеком», выступающий конкурентом ПАО «Мегафон» планирует в текущем 2016 году строительство крупнейшего в Российской Федерации проекта дата-центра в сотрудничестве с «Росэнергоатомом» на четыре тысячи стоек.

К 2017 году ожидается рост темпов строительства новых базовых станций сети LTE в Российской Федерациина 53 %. Следует отметить, что первенство по количеству запущенных базовых станций сети LTE принадлежит МТС (25 812 БС). У ПАО «Мегафона» данный показатель составляет 23 400 станций сети LTE.

Эксперты говорят, что в 2016 году рынок мобильной инфраструктуры будет расти в основном благодаря массовому развертыванию. При этом аналитики прогнозируют рынку оборудования LTE первый в истории спад к 2017 году.

Негативная динамика также сохранится в будущем: в 2015-2020 годах расходы операторов на аппаратные решения для сетей LTE значительно снизятся (на 14 % в год в среднем).

При этом инвестиции в программное обеспечение для сетевой инфраструктуры будут увеличиваться. В 2015 году они поднялись на 17% во многом благодаря запуску сетей LTE-Advanced.

Несмотря на то, что на сегодняшний день российские абоненты сотовой связи значительно экономят на сотовой связи (расходы на мобильную связь снизились в 2015 году на 9 % до 512 руб. в месяц), планируется увеличение данного показателя к 2017 году до 610 рублей в месяц.

**.3 Экономическое обоснование и оценка эффективности реализации стратегии предприятия ПАО «Мегафон»**

Экономическая эффективность представляет собой экономический результат, полученный в результате применения рекламного средства или проведения рекламной кампании. Основным методом для анализа экономической эффективности служат статистические и бухгалтерские данные. Основными сложностями в определении экономического эффекта являются следующие:

рост товарооборота или прибыли может быть нерекламными причинами;

любая рекламная кампания не сразу дает полного эффекта сразу.

Проведем оценку эффективности реализации стратегии ПАО «Мегафон» на примере анализа оценки эффективности его рекламы.

У ПАО «Мегафон» есть три основных показателя эффективности:



**Рисунок 3.11 - Показатели эффективности ПАО «Мегафон»**

Таким образом, для анализа в динамике показателей, представленных на рисунке 3.11, ПАО «Мегафон» проводит большое количество исследований, на основе которых в дальнейшем строит стратегию, связывая ее со стратегиями бренда и бизнеса.

Существует ярко выраженная взаимосвязь эффективности бюджета и рекламы. Количество проводимых рекламных кампаний также обусловлено денежными средствами, выделяемыми руководством отделу маркетинга.

Организационную структуру отдела маркетинга ПАО «МегаФон» можно представить в виде следующей схемы:



**Рисунок 3.12 - Организационная структура отдела маркетинга ПАО «МегаФон»**

Проведем PEST-анализ деятельности ПАО «Мегафон»

**Политические факторы:**

1) наличие в РФ рыночной экономики, открывающей широкие возможности для инвестиций и деятельности организации;

) строительство новых дорог дает возможность установки большего количества станций связи ПАО «Мегафон»;

) нестабильная политическая ситуация;

) наличие у организаций лицензий на оказание услуг фиксированной связи более чем в 50 субъектах РФ

**Экономические факторы:**

1) рост платежеспособности организации;

) рост рентабельности отрасли;

) увеличение числа рабочих мест;

) рост темпов инфляции;

) отсутствие стабилизации валютного курса.

**Социальные факторы:**

1) приток молодых специалистов, легко осваивающих новые технологии;

) средняя заработная плата на рынке сотовой связи;

) высокий уровень коррупции и преступности по стране;

) низкий уровень развития организационной культуры российских предприятий;

) средний уровень трудовой дисциплины.

**Технологические факторы:**

1) появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования;

) вложение инвестиций в усовершенствование предоставляемых услуг;

) улучшение качества связи и модернизация оборудования;

) возможность использования конкурентами современных технологий, позволяющих занять равное положение по ассортименту услуг, а также уровню затрат.

Таким образом, проведенный анализ PEST-факторов для ПАО «Мегафон» позволяет сделать выводы о том, что влияние факторов внешней среды носит в целом благоприятный характер на деятельность организации.

Наибольшую угрозу для ПАО «Мегафон» представляют экономические факторы, на которые организации следует направить свои ресурсы и усилия.

Рассматривая политическую и экономическую ситуацию как в РФ, так и в Ростовской области как не совсем стабильную, можно отметить некоторые положительные моменты.

Относительно спокойная политическая ситуация в регионе позволяет более смело инвестировать средства в оборот ПАО «Мегафон», не беспокоясь о том, что они пропадут.

Таким образом, для того, чтобы был у ПАО «Мегафон», был дальнейший успешный путь развития, необходимо быть в курсе последних нововведений в отрасли телекоммуникаций, а также анализировать данные новшества, выбирая только наиболее перспективные направления и в дальнейшем знакомить своих потенциальных клиентов с ними.

Следовательно, потенциальные клиенты должны быть всегда готовы к новым услугам организации и поддерживать с ней обратную связь.

Технологические, политические и социальные факторы предоставляют предприятию ПАО «Мегафон» возможности, которые оно может реализовать только при грамотном использовании собственных возможностей и сильных сторон в целях минимизации слабых сторон.

Основными задачами отдела рекламы ПАО «Мегафон» выступают следующие:

) разработка рекламных материалов;

) проведение рекламных компаний;

) анализ рынка;

) проведение маркетинговых исследований;

) работа с сайтом;

) связь с поставщиками рекламных услуг.

Руководитель отдела маркетинга ПАО «Мегафон» занимается составлением плана работ отдела и бюджета предприятия, которое осуществляется следующими способами:

**Таблица 3.2. - Способы определения бюджета ПАО «Мегафон»**

|  |  |
| --- | --- |
| Способы определения бюджета | Характеристика |
| Метод финансовых возможностей | расчет затрат на рекламу по остаточному принципу |
| Метод прошлого года | установление затраты на уровне предыдущего года без учета изменений в организации |
| Паритетный метод | расчет затрат на рекламу на основе расходов на рекламу конкурентов |
| Метод «процент от выручки» | определение размера средств, выделяемых на рекламу, в процентах от валового дохода предприятия (выручки) |
| Метод целей и задач | определение целей и задач предприятия при проведении рекламной компании и дальнейший выбор наиболее эффективных средств рекламы. |

Составим план рекламных затрат ПАО «Мегафон» в 2015 году, представляющий собой смету расходов на мероприятия, которые направлены на достижение поставленных задач.

**Таблица 3.3. - Анализ расходов на рекламные мероприятия ПАО «Мегафон» (2015 г.)**

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов на рекламу | Сумма |
| Реклама на телевидении | 270 000 |
| Реклама в сети Интернет | 68 000 |
| Реклама в газетах | 32 560 |
| Рассылка коммерческих предложений | 7 000 |
| WEB-сайт | 78 500 |
| Печатная продукция (листовки и т.п.) | 95 300 |
| Прочее | 15 550 |
| Итого | 566 910 |

Таким образом, на основе данных, представленных в таблице 3.3., общая сумма затрат на проведение рекламных акций ПАО «Мегафон» в 2015 году составила 566 910 рублей.

ПАО «Мегафон» планирует рекламный бюджет трех уровней:

федеральный;

на уровне макрорегиона;

на уровне региона.

Региональный отдел маркетинга ПАО «Мегафон» проводит рекламную кампанию на региональном уровне (проведение региональных рекламных акций, размещение наружной рекламы). На федеральном уровне занимаются размещением рекламных роликов на телевидение и продвижением бренда.

Проанализируем основные преимущества и недостатки каналов рекламной информации для ПАО «Мегафон»:

**Таблица 3.4. - Преимущества и недостатки каналов рекламы для ПАО «Мегафон»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Канал рекламы | Преимущества | Недостатки |
| Радио | -быстрые результаты; -быстрое время достижения; -относительная дешевизна | -короткий жизненный цикл посланий; -ограниченность одним органом чувств; -фрагментарность аудитории. |
| Интернет | -оперативность; -быстрые результаты воздействия; -относительно не высокая стоимость; -отсутствие ограничений объема информации | -специфическая аудитория; -колоссальный объем информации; -нестабильный зарождающийся рынок. |
| Телевидение | -оперативные результаты воздействия; -широкий охват аудитории; -быстрый учет изменений | -высокая стоимость времени Передач; -высокая стоимость производства рекламных роликов; -короткая жизнь посланий |
| Журналы | -длительная рекламная жизнь; -разнообразие читателей; -качественные фотографии; -возможность цветного изображения информации | -отложенная результативность; -сложность при оценке влияния на изменение продаж; -высокие затраты на экземпляр |
| Газеты | -оперативное достижение потенциального покупателя; -низкие затраты на экземпляр; -широкий охват рынка | высокий уровень конкуренции с рекламой других видов. |

Таким образом, перечисленные в таблице каналы рекламы ПАО «Мегафон» имеют как свои преимущества, так и недостатки, однако, каждый канал имеет специфическое воздействие на потенциальных покупателей.

Воздействие рекламы ПАО «МегаФон» на потребителей можно представить в виде следующей диаграммы:



**Рисунок 3.13 - Воздействие рекламы на потребителей ПАО «МегаФон»**

Таким образом, на основе данных, представленных на рисунке 3.13, можно сделать вывод о том, что большинство клиентов обратились в ПАО «Мегафон» по рекомендации знакомых (32%). 25% клиентов увидели объявление по телевидению, 23% клиентов узнали информацию из журналов или газет. 16% клиентов обратили внимание на яркую наружную рекламную Оставшиеся 4% были заинтересованы другими источниками. Следовательно, самой эффективным каналом рекламы из вышеперечисленных выступает реклама на телевидении.

Критерием эффективности рекламы служат данные исследований маркетологов, полученные в результате исследований.

Рассмотрим эффективную и неэффективную рекламу (таблица 3.5.):

**Таблица 3.5. - Эффективная и неэффективная реклама**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Эффективная реклама | | Неэффективная реклама | |
| Результат исследований | Число респондентов, % | Результат исследований | Число респондентов, % |
| Вспомнили после пересказа содержания | 50 | Вспомнили после пересказа содержания | 45 |
| Не вспомнили рекламу | 39 | Не вспомнили рекламу | 25 |
| Вспомнили после названия | 9 | Вспомнили после названия | 22 |
| Вспомнили спонтанно | 2 | Вспомнили спонтанно | 8 |

В целях повышения эффективности рекламной компании в ПАО «Мегафон» можно предложить проведение такого рекламного мероприятия, как проведение розыгрыша призов, в ходе которого потенциальным покупатели примут участие в лотерее формата «Купи и выиграй». Механика мероприятия выглядит следующим образом: покупатели в течение месяца покупают продукцию на сумму от 1 000 руб., регистрируют чеки на официальном сайте ПАО «Мегафон». Розыгрыш призов проводится в формате лотереи с последующим торжественным вручением призов.

Рассмотрим смету расходов на проведение лотереи и ее сопутствующую рекламу в салоне связи, представленную в таблице 3.6.:

**Таблица 3.6. - Смета расходов на проведение рекламного мероприятия ПАО «Мегафон»**

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Сумма, руб. |
| Реклама мероприятия | |
| Печатная продукция | 20 000 |
| Реклама в СМИ | 10 000 |
| Проведение мероприятия | |
| Смартфон в подарок (3) | 50 000 |
| Планшет в подарок (6) | 60 000 |
| Барабан с жетонами | 50 000 |
| З/п ведущего | 5 000 |
| З/п работников салона связи (2) | 8 000 |
| Итого | 203 000 |

Таким образом, затраты ПАО «Мегафон» на проведение рекламного мероприятия, рассмотренного в таблице 3.6., составили 203 000 рублей.

Проведем обоснование эффективности предложенных мероприятий для ПАО «Мегафон».

Предприятие ПАО «МегаФон» работает стабильно в современных рыночных условиях, однако, ему необходимо стремиться к увеличению показателей. Как видно из таблицы 3.6., расходы на проведение розыгрыша призов и его сопутствующую рекламу составили 203 000 руб. Рассчитаем экономический эффект данного рекламного мероприятия.

Выручка в 2015 году по Ростовской области составила 5 873 221 руб. Расчет экономической эффективности мероприятия рассчитаем по cледующей формуле:

Э = Р - З (1),

где Р - прогнозируемый результат от внедрения мероприятия;

З - затраты.

Доля влияния мероприятия на прирост выручки должна составить 10%: 5 873 221 / 100 x 10 = 587 322, 1 руб.

Р = 5 873 221 + 587 322, 1 = 6 460 543, 1 (руб.)

Э = 6 460 543, 1 - 203 000 = 6 257 543, 1 (руб.)

Также рассчитаем рентабельность данного рекламного мероприятия по формуле:

Рр = (П / З) x 100 % (2).

Сначала нужно найти прибыль полученную от рекламы. В 2015 г. прибыль в Ростовской области составила 601 294 руб.

Рр = (60 129, 4 / 203 000) x 100% = 29, 6%.

Таким образом, рекламная акция по продвижению товаров ПАО «Мегафон» в салоне связи признана экономически эффективной, а цель ее была достигнута.

На основании данных, изложенных в третьей главе данного дипломного проекта были сделаны следующие выводы по поводу разработки стратегического плана ПАО «Мегафон» на 2016-2017 годы.

Моделирование стратегии ПАО «Мегафон» (далее - Мегафон) следует проводить в рамках стратегии концентрированного роста, направленной на одновременное совершенствование интеграционных процессов, инноваций и развития сети Интернет.

Данную стратегию наиболее эффективно дополняет регионализация бизнеса, представляющая собой абсолютно новый подход к ведению бизнеса, основанный на оптимальном распределении ресурсного потенциала между регионами с учетом специфики региональных рынков.

В качестве основных вариантов моделирования стратегии ПАО «Мегафон» предложены следующие:

снижение оттока корпоративных клиентов и привлечение новых абонентов за счет внедрения «бандлов»;

разработка и внедрение на российский рынок новых услуг;

увеличение доли рынка за счет полного освоения Дальнего Востока, а также полуострова Крым.

Кроме того, моделирование стратегии ПАО «Мегафон» должно опираться на оценку эффективности информационных технологий.

По официальному заявлению руководства ПАО «Мегафон», в компании ожидается в 2016 г. небольшой рост выручки.

Прогноз по дивидендам ПАО «Мегафон» на 2016 г. говорит о вероятном снижении доходности с 45 млрд руб. до 40 млрд руб., поскольку менеджмент компании будет крайне осторожно распределять прибыль, полученную в 2015 г.

В качестве мер по улучшению финансового состояния ПАО «Мегафон» были предложены следующие: увеличение доли собственных источников финансирования, а также контроль и совершенствование работы по формированию оборотных средств путем нормирования

Проведенный анализ PEST-факторов для ПАО «Мегафон» позволил сделать выводы о том, что влияние факторов внешней среды носит в целом благоприятный характер на деятельность организации. Наибольшую угрозу для ПАО «Мегафон» представляют экономические факторы, на которые организации следует направить свои ресурсы и усилия.

Анализ расходов на рекламные мероприятия ПАО «Мегафон» (2015 г.) общая сумма затрат на проведение рекламных акций ПАО «Мегафон» в 2015 году составила 566 910 рублей.

Результаты проведенного анализа воздействия рекламы на потребителей ПАО «МегаФон» свидетельствуют о том, что большинство клиентов обратились в ПАО «Мегафон» по рекомендации знакомых (32%). 25% клиентов увидели объявление по телевидению, 23% клиентов узнали информацию из журналов или газет. 16% клиентов обратили внимание на яркую наружную рекламную. Оставшиеся 4% были заинтересованы другими источниками. Следовательно, самой эффективным каналом рекламы для ПАО «Мегафон» выступает реклама на телевидении.

В целях повышения эффективности рекламной компании в ПАО «Мегафон» в данном дипломном проекте было предложено проведение такого рекламного мероприятия в салоне связи, как розыгрыш призов, в ходе которого потенциальным покупатели примут участие в лотерее формата «Купи и выиграй». Общая сумма на проведение предложенного мероприятия составила 203 000 рублей. Таким образом, рекламная акция по продвижению товаров ПАО «Мегафон» в салоне связи признана экономически эффективной, а цель ее была достигнута.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Стратегическое планирование позволяет осуществлять более целенаправленное и эффективное управление ресурсами, снижающее возможные финансовые и материальные потери предприятия при достижении целей.

Стратегическое планирование является обязательным элементом внутрифирменного планирования на предприятии, способствующем повышению финансовой устойчивости в будущем периоде в условиях неопределенности и динамики параметров внешней среды.

Сущностью стратегического планирования являются:

стратегические цели, воздействующие факторы (внешние и внутренние);

программы развития по принятым стратегиям (корпоративным, функциональным, специальным).

Система планирования должна предусматривать органическую взаимосвязь стратегического и тактического (текущего) планирования. Методы и инструменты формирования стратегии управления предприятием играют важнейшую роль в организации управленческой деятельности, так как с их помощью можно ориентироваться в разнообразных стратегиях, а также группировать и классифицировать их, разрабатывать схемы поиска, отбора и последующей реализации стратегий.

В современных условиях как в теории, так и в практике стратегического управления существует огромное количество методов и инструментов формирования стратегии управления предприятием, каждый из которых имеет свои характерные преимущества и существенные недостатки, а также специфические условия применения. Использование данных методов и инструментов стратегического управления направлено на достижение предприятием состояния, при котором оно эффективно функционирует и максимизирует собственную прибыль.

Выбор метода формирования конкурентной стратегии напрямую зависит от:

стадии жизненного цикла предприятия;

особенностей внешней и внутренней среды предприятия;

периода, на который разрабатывается стратегия предприятия и т.п.

Можно выделить две группы конкурентных стратегий предприятия по характеру взаимодействия с внешней средой:

наступательная стратегия;

оборонительная стратегия.

Как правило, наступательные конкурентные стратегии требуют значительных кредитных инвестиций, поэтому они находят широкое применение на предприятиях, которые располагают достаточно высоким финансовым потенциалом, а также высококвалифицированным составом кадров (стратегии роста). Оборонительные конкурентные стратегии выражают реакцию предприятия на действия его конкурентов, а также на поведение и потребности потребителей (косвенно).

При выборе метода формирования конкурентной стратегии предприятия необходимо учитывать, что в любом процессе стратегического планирования важны последующие шаги ее реализации, такие как:

применение конкурентной стратегии на практике;

анализ и контроль результатов внедрения конкурентной стратегии;

необходимая корректировка конкурентной стратегии для максимизации прибыли.

ПАО «Мегафон» является российской телекоммуникационной компанией, предоставляющей услуги сотовой связи (GSM, UMTS, LTE), местной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, кабельного телевидения. На сегодняшний день ПАО «Мегафон» действует на территории 83 субъектов Российской Федерации, Таджикистане, частично признанных государствах Абхазии и Южной Осетии. Штаб-квартира компании расположена в Москве. Количество абонентов мобильной связи компании составляло 73, 8 млн человек на 30 июня 2015 года

Предприятие было образовано в мае 2002 года

Стратегические планы ПАО «Мегафон» сводятся к следующим:

увеличение доли компании на российском телекоммуникационном рынке;

укрепление лидерства и поддержание высокой эффективности бизнеса;

увеличение числа потребителей услуг компании;

активное развитие инфраструктуры новых сетей, а также Интернет-сервисов (он-лайн сервисов);

увеличение валовой прибыли компании и ее оборота;

развитие инноваций в целях предоставления широкого портфеля эксклюзивных аппаратов и сервисов абонентам компании;

увеличение числа партнерских соглашений и активное сотрудничество с крупными дилерскими и дистрибьютерскими компаниями;

расширение розничной сети продаж;

увеличение числа салонов связи;

развитие собственной транспортной сети

На сегодняшний день на российском рынке сотовой связи существуют два безоговорочных лидера - МТС и Мегафон. В сложившейся ситуации Билайн и Ростелеком (Теле2) также активно функционируют на локальных рынках. Для завоевания лидирующей позиции компании Мегафон необходимо работать как на улучшение «проседающих» факторов (качество связи, ощутимость стоимости, привлекательность рекламы, привлекательных тарифных планов), так и на сохранение и совершенствование конкурентных преимуществ (широта ассортимента, удобство пользования услугами, работа службы поддержки и программа лояльности). При этом сейчас наблюдается тенденция снижения использования мобильной связи и отток абонентов в сеть интернет, поэтому компании Мегафон нужно уделить особое внимание развитию данной услуги.

Проведенный SWOT-анализ в ПАО «Мегафон» позволяет оценить реальное положение предприятия и его стратегические перспективы. Можно сделать однозначный вывод, что в ПАО «Мегафон» внутренние возможности соответствуют ситуации, диктуемой внешними условиями. Стратегия ПАО «Мегафон» должна быть направлена на следующее:

максимально эффективное применение имеющихся у компании в наличии ресурсов;

избежание угроз и минимизация рисков;

комплексное использование рыночных возможностей.

Моделирование стратегии ПАО «Мегафон» должно опираться на оценку эффективности информационных технологий (далее - ИТ). При этом важно уделять особенное внимание не тому, сколько организация инвестирует в технологии, а тому, как она управляет своими затратами и насколько эффективно данное управление. Таким образом, наибольшего успеха можно достичь при относительно небольших затратах на ИТ в процентном соотношении, однако, при высокой избирательности и детальном анализе с грамотными выводами в данном вопросе. Выход на новые рынки сбыта является одной из главных задач для поддержания рыночной доли компании, а также увеличения абонентской базы и, как следствие, прибыли. На сегодняшний день основной целью ПАО «Мегафон» выступает выход на рынок стран СНГ, который планируется начать с покупки сотовых операторов Армении, Киргизии и Узбекистана.

В целях увеличения абонентской базы необходимо улучшить рекламную компанию в ПАО «Мегафон», используя различные способы рекламной компании, включающие рекламные щиты, аудиорекламу на радиостанциях, рекламные ролики на телевидении и многое другое.

Рекламная акция по продвижению товаров ПАО «Мегафон» в салоне связи признана экономически эффективной, а цель ее была достигнута.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1) Аакер Дэвид А. Стратегическое рыночное управление. - М.: Юрайт, 2012. - 609 с.

) Айзенберт М. Менеджмент рекламы. - М.: Юрайт, 2014 - 345 с.

) Александрова А.В. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 320 c.

) Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 396 c.

) Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989. - 503 с.

) Астахова Н.И. Менеджмент. - М.: Юрайт, 2013. - 611 с.

) Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 285 c.

) Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 c.

) Бобров Н.И. Анализ новых тенденций в развитии розничной торговли // Маркетинг. - 2015. - №2 - 87 с.

) Бородушко И. В. Методология формирования системы контроллинга как инструмента государственного регулирования экономики. - СПб.: Питер, 2015. - 377 с.

) Бочарникова Е.В. Особенности управления рекламной деятельностью //Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. - 2014/ - № 4 - 43 с.

) Васильев Г.А., Романов А.А., Поляков В.А. Маркетинг розничного торгового предприятия: учебное пособие.- М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. - 159 с.

) Веселов В.А. Реклама и рекламная политика фирмы. - СПб.: Гамма, 2013 - 82с.

) Веснин В.Р. Основы управления: учебник. - М.: проспект, 2015. - 488 с.

) Викентьев И.А. Приемы рекламы и Public Relations. Программы-консультанты. - М.: Бизнес-пресса, 2014. - 408 с.

) Гертман М. Стратегический менеджмент. - СПб.: Нева, 2013. - 604 с.

) Глухов В. В. Менеджмент: учебник. - СПб.: Лань, 2015. - 710 с.

) Головлева Е.Л. Основы рекламы. - М.: Московские учебники, 2013 - 271 с.

) Горбачев А.Ю. Управление рекламной деятельностью фирмы // Предпринимательство. - 2012. - № 8 - 84 с.

) Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Вильямс, 2013. - 509 с.

) Забродская Н.Г. Предпринимательство. Организация и экономика малых предприятий: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 466 с.

) Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Магистр, 2014. - 528 c.

) Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2015. - 375 c.

) Каменева Н.Г. Маркетинговые исследования: учебное пособие. - М.: Вузовский учебник, 2015. - 366 с.

) Карминский А. М., Оленев Н. И. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях.- М.: Финансы и статистика, 2012. - 380 с.

) Коломийченко О. В., Рохчин В. Е. Стратегическое планирование развития регионов России. - СПб.: Наука, 2013. - 409 с.

) Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс.- СПб.: Питер, 2013 - 464 с.

) Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 236 c.

) Лидовская О. П. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. - М.: Дело, 2012 - 141 с.

) Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2015. - 507 c.

) Ляско А.К. Стратегический менеджмент: учебник / А.К. Ляско. - М.: РАНХиГС, 2013. - 488 c.

) Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Проспект, 2014. - 224 c.

) Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 288 c.

) Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 320 c.

) Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1999. - 815 с.

) Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: КноРус, 2015. - 496 c.

) Перлина О.В. Эффективность рекламы // Управление компанией. - 2012. - № 4 - 21 с.

) Пинковская С. В., Смирнов Н. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - СПб.: Питер, 2014. - 487 с.

) Романов Е.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 160 c.

) Ромат Е.В. Реклама. - СПб.: Питер, 2013. - 556 с.

) Росситер Д.Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. - СПб: Питер, 2014. - 39 с.

) Савинский А.И., Лаппо Л.Л. Розничная торговля и основы товароведения. - Минск: БГЭУ, 2014. - 287 с.

) Смирнова О.О. Оценка эффективности рекламной кампании. - СПб.: Петербургский институт печати, 2013 - 215 с.

) Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2015. - 320 c.

) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. - М.: Вильямс, 2013. - 928 c.

) Трофимов В.В. Информационные технологии в экономике и управлении. - М.: Юрайт, 2014. - 513 с.

) Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 610 с.

) Шестопал Ю.Т., Дорофеев В.Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: КноРус, 2015. - 320 c.

) Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: Форум, 2014. - 304 c.

) Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2015. - 240 c.

) Официальный сайт ПАО «Мегафон»: <http://rostov.megafon.ru>

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |