

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ САРАТОВСКОГО РО ПФ ПАО
«МЕГАФОН»)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Студентки 5 курса экономического факультета
направления подготовки 38.03.02
«Менеджмент», профиль подготовки
«Менеджмент организации»

Макаровой Анастасии Вячеславовны

 фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ

 должность, место работы, уч. степень, уч. звание

 подпись, дата

 инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., профессор

 должность, уч. степень, уч. звание

 подпись, дата

 инициалы, фамилия

Саратов 2018

Содержание

Введение	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Понятие и факторы управления конкурентоспособностью организации	6
1.2. Подходы к управлению конкурентоспособностью организации и методы ее оценки	14
2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ САРАТОВСКОГО РО ПФ ПАО «МЕГАФОН»	30
2.1. Общая характеристика хозяйственной деятельности Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»	30
2.2. Анализ управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»	41
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ САРАТОВСКОГО РО ПФ ПАО «МЕГАФОН»	52
3.1. Применение ситуационно-маркетингового подхода к управлению конкурентоспособностью и разработка мероприятий по устранению слабых сторон Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»	52
3.2. Расчет эффективности предложенных рекомендаций	59
Заключение	64
Список использованных источников	68
Глоссарий	71

Введение

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что в настоящее время в условиях мирового финансового кризиса значительно вырос интерес к управлению конкурентоспособностью организаций. В деятельности организаций постоянно возникают проблемы, обусловленные целесообразностью более полного удовлетворения потребностей существующих и потенциальных покупателей в необходимых товарах и услугах. Проблема стратегического успеха организации, создания и удержания конкурентных преимуществ – одна из самых значимых. Для достижения максимальных результатов, увеличения прибыли, развития коммерческой деятельности современным предприятиям приходится искать пути более эффективного управления конкурентоспособностью.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы управления конкурентоспособностью организации;
- ✓ рассмотреть содержание управления конкурентоспособностью, а также выявить основные факторы, влияющие на данный процесс;
- ✓ изучить основные подходы к управлению конкурентоспособностью организации и методы ее оценки;
- ✓ изучить хозяйственную, финансовую и маркетинговую деятельность Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»;
- ✓ провести анализ управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», выявить подход, который используется для управления конкурентоспособностью данной компании;

✓ выявить сильные и слабые стороны Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», провести оценку конкурентоспособности данной компании в сравнении с основными конкурентами;

✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»;

✓ провести расчет эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию управления конкурентоспособностью.

Объектом исследования является Саратовское РО ПФ ПАО «МегаФон», которое является одним из филиалов компании интегрированных цифровых коммуникаций, занимающей ведущие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон».

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов, которые посвящены конкурентоспособности и конкурентным преимуществам организации. Такими авторами являются: М. Портер, Р. Завьялов, Е. Дж. Визер, П.У. Зулькарпаев, Л.Р. Ильясова, Р.Ф. Фатхутдинов, М. Гельвановский, Г. Л. Азоев, А. И. Наумов и другие.

В процессе исследования были использованы следующие методы: анализ документов и статистической отчетности компании; опрос потребителей; наблюдение за потребителями и сотрудниками компании; кабинетное исследование (обработка имеющихся данных).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и глоссария.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования, кроме того определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления конкурентоспособностью организации: понятие конкурентоспособности и управления конкурентоспособностью, основные факторы управления конкурентоспособностью, а также подходы к управлению конкурентоспособностью организации и методы ее оценки.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельности Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», выявлен подход, использующийся для управления конкурентоспособностью данной компании и дана оценка конкурентоспособности компании в сравнении с ее основными конкурентами.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», а также произведен расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и факторы управления конкурентоспособностью организации

В современной рыночной экономике существенным критерием эффективности функционирования и решающим фактором коммерческого успеха организации является конкурентоспособность.

В настоящее время не существует единого определения понятия «конкурентоспособности». Основными факторами, которые обуславливают возможность множественности трактовок этого понятия, являются различные исходные позиции экономистов, а также и то, что в качестве производителя рассматривается лишь отдельная организация, отрасль или вся экономика в целом. Конкурентоспособность организации является относительной категорией, так как представляет собой способность и возможность предприятия создавать конкурентное преимущество, которое достигается за счет предложения потребителям более высокой ценности либо за счет более низких цен, либо за счет предоставления больших выгод, оправдывающих более высокие цены.¹

В общем случае под конкурентоспособностью принято понимать способность конкурировать на рынках товаров и услуг. Трактую понятие «конкурентоспособность», многие авторы описывают термин «конкуренция», определяя его как «экономическое соревнование».

Так, например, М. Портер определяет «конкурентоспособность» как свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.²

¹ Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №1. – С. 51

² Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Международные отношения – 2015. – с. 56

Р. Завьялов в своих работах описывает «конкурентоспособность» как концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах успешно противостоящим конкурирующим аналогам, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.³

Кроме того, Е. Дж. Визер говорит что «конкурентоспособность» – способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке.⁴

П.У. Зулкарпаев, Л.Р. Ильясова в своих трудах говорят об «интегральной конкурентоспособности организации» и определяют ее как способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю.⁵

Р.Ф. Фатхутдинов пишет о том, что «конкурентоспособность» – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами.⁶

М. Гельвановский дает самое общее определение этого понятия, которое объединяет все вышеизложенные определения. Так по его словам «конкурентоспособность» – это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования.⁷

С момента своего создания и в течение всей жизни любая организация, любой товаропроизводитель поставлены перед необходимостью решения жизненно важной для них проблемы конкурентоспособности.

Понятие конкурентоспособности является базовым для любой организации и рассматривается в трех взаимосвязанных аспектах – уровне

³ Антонов Г.А., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – с. 132

⁴ Там же с. 132

⁵ Глобальная конкуренция / В.В. Овчинников – М.: Институт экономических стратегий, 2016. – с. 54

⁶ Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: 2014. – с. 65

⁷ Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М: Центр экономики и маркетинга, 2015. – с. 35

организации в целом, уровне производства и уровне продукции. Конкурентоспособность является комплексным системным свойством, по-разному проявляющимся на каждом из уровней.

Современное толкование понятия конкурентоспособности как многофакторного экономического процесса реализации конкурентных отношений предполагает важнейшее условие его осуществления – управление конкурентоспособностью организации.

При этом в немногочисленных источниках, посвященных проблематике управления конкурентоспособностью организаций, целостное системное определение понятия «управление конкурентоспособностью организации» отсутствует. Только в работе Фатхутдинова Р.А. отмечается, что «составляющими слова «управление» в понятии «конкуренция» являются: нахождение, разработка, поддержание, использование, развитие, отмирание конкурентного преимущества».⁸ Однако такое толкование явно не соответствует полной и содержательной научной трактовке данной категории.

В то же время определение любого понятия необходимо, прежде всего, для выявления его смыслообразующих признаков, которые могут быть использованы в качестве основы при разработке методов и средств решения практических задач, связанных с данным понятием.

Рассматривая управление конкурентоспособностью организации как организационно-экономическую категорию, необходимо отметить, что, прежде всего, это управление экономическими процессами и соответственно складывающимися при их осуществлении специфическими экономическими отношениями (рыночными конкурентными отношениями). Соответственно объектами управления конкурентоспособностью являются конкурентные отношения, а субъектами – разноуровневые органы управления организации

⁸ Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: 2014. – с. 125

и его менеджмент (менеджер по маркетингу, руководитель направления (отдела), руководитель фирмы).

В то же время конкурентоспособность, рассматриваемая как процесс реализации специфических экономических отношений, является категорией динамичной и целенаправленной. Данная динамика обусловлена динамикой внешних и внутренних факторов, вызываемой изменением конкурентной среды вследствие ее нестабильности. Поэтому факторы конкурентоспособности организации могут рассматриваться в своей динамике как управляемые параметры, управление которыми направлено на формирование, поддержание и развитие конкурентных преимуществ организации.

Исходя из выше сказанного, под управлением конкурентоспособностью организации следует понимать научно обоснованный и целенаправленный процесс воздействия разноуровневыми субъектами управления организации на конкурентные отношения, обеспечивающий эффективное решение задач формирования, поддержания и развития конкурентного преимущества.

Сущность любого процесса управления проявляется в реализации наиболее глубоких, общих, устойчивых и постоянно повторяющихся внутренних связей. Содержание управления конкурентоспособностью организации как экономической категории проявляется в реализации следующих внутренних взаимосвязей:⁹

➤ Выделение соответствующих направлений обеспечения конкурентоспособности организации. Управление конкурентоспособностью организации осуществляется не вообще, а по определенным направлениям. В зависимости от горизонта управления конкурентоспособностью можно выделить соответствующие направления обеспечения конкурентоспособности по сферам конкурентоспособности организации.

⁹ Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур / Ю. Мишин. – М.: Юнити-Дана, 2016. – с. 116

Соответственно направлениями обеспечения конкурентоспособности организации являются:

- обеспечение внешней (маркетинговой);
- внутренней (ресурсной) конкурентоспособности.
- Выделение трех уровней управления конкурентоспособностью: стратегического, тактического и текущего (оперативного):
 - Стратегическое управление осуществляется на уровне высшего руководства организации и ориентируется на долгосрочные (от трех лет и более) перспективы развития. Стратегическое управление конкурентоспособностью организации должно быть направлено, во-первых, на поиск, определение и формулирование основополагающих целей обеспечения конкурентоспособности (стратегических целей); во-вторых, для достижения перспективных целей конкурентоспособности стратегическое управление должно быть направлено на разработку и применение соответствующих инструментов, а именно конкурентных стратегий, т.е. определенной системы действий, также направленных на широкое и долговременное признание организации внешней средой и на формирование уникальных позитивных отличий данной организации, которые являлись бы недоступными для конкурентов в долгосрочной перспективе.
 - Тактическое управление конкурентоспособностью направлено на формирование тактики обеспечения конкурентоспособности, которая представляет собой совокупность видов, приемов и методов конкурентной борьбы, которые избирает и практически применяет организация против своих конкурентов и с помощью которых оно реализует свою конкурентную стратегию. Показателем тактического управления будет являться совокупность результатов, характеризующих достигнутый уровень в формировании, поддержании или развитии стратегического конкурентного преимущества за тактический конкурентный период.
 - Текущее управление является объектом оперативного менеджмента, который непрерывно осуществляется в процессе решения

текущих задач обеспечения конкурентоспособности предприятия. Кроме того, оперативное управление конкурентоспособностью должно предполагать проведение конкурентного маневрирования, представляющего собой комплекс мер, разрабатываемых и осуществляемых для устранения не предусмотренных ранее диспропорций.

Тактический и оперативный уровни управления конкурентоспособностью организации осуществляются всеми субъектами управления с основным упором на среднее и нижнее звенья управления. Акцент делается на среднесрочные (период от одного года до трех лет) и краткосрочные (до одного года) периоды.

➤ Осуществление каждой сферой управления конкурентоспособностью соответствующих функций.¹⁰ Процесс управления конкурентоспособностью, как и управление, любым другим объектом, носит циклический, относительно замкнутый характер. Этот процесс, взятый в его единичном виде, начинается с постановки цели, задач и заканчивается выполнением этих задач, т.е. достижением определенного результата. На основе полученной информации о результатах (достижения или недостижения цели) конкретизируются и уточняются ранее поставленные задачи, ставятся новые, возможно, выдвигается новая цель и цикл начинается заново.

➤ Формирование системы управления конкурентоспособностью организации и разработка организационных регламентов функционирования системы управления конкурентоспособностью. Всякая система управления состоит из субъекта управления (управляющей системы), объекта или объектов управления (управляемой системы) и средств управления (каналов прямой и обратной связи).¹¹ Субъект управления конкурентоспособностью

¹⁰ Здесь под функциями понимается устойчивая группа взаимосвязанных между собой действий субъекта управления (определение и постановка цели, принятие решения, планирование, организация, регулирование и контроль), исходя из выбранных видов и методов конкурентной борьбы, в рамках разработанных стратегии и тактики.

¹¹ Черкасова И. О. Маркетинг / И.О. Черкасова. – СПб.: Нева, 2013. – с. 78

организации в системе ее управления – это тот субъект системы, который определяет и направляет процесс обеспечения конкурентоспособности. Им может быть руководитель организации или топ-менеджер, курирующий данное направление. Объект управления в системе управления конкурентоспособностью организации – это тот субъект системы, который действует в рамках подчинения субъекту управления конкурентоспособностью и которому для собственных управленческих действий нужны управленческие решения, доведенные до них в соответствующей форме.

Управление конкурентоспособностью организации отражает эффективность использования экономического потенциала организации. Выделяют две группы факторов управления конкурентоспособностью организации:¹²

1. Внешние факторы:

- ✓ государственная политика в отношении экспорта и импорта;
- ✓ уровень экономического развития страны;
- ✓ государственная экономическая политика в странах-экспортерах и импортерах товаров;
- ✓ эффективность функционирования рынков капитала и качество финансовых услуг;
- ✓ уровень развития инфраструктуры в стране;
- ✓ развитие научно-технологического потенциала;
- ✓ амортизационная, налоговая и финансово-кредитная политика;
- ✓ таможенная политика и импортные пошлины, квоты;
- ✓ система государственного страхования;
- ✓ государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;

¹² Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 2013. – с. 156

- ✓ государственный надзор и контроль за соблюдением: обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль;

- ✓ правовая защита интересов потребителя;

- ✓ основные характеристики рынка: его тип и ёмкость; наличие и возможности конкурентов;

- ✓ деятельность общественных и негосударственных институтов.

2. Внутренние факторы:

- ✓ производственная и организационная структура организации;

- ✓ технологии;

- ✓ учет регулирования производственных процессов;

- ✓ уровень квалификации персонала;

- ✓ информационная и нормативно-методическая база управления;

- ✓ оборудование;

- ✓ функционирование системы менеджмента качества;

- ✓ уровень стратегического управления;

- ✓ масштабы применения аутсорсинга;

- ✓ развитость сбытовой сети;

- ✓ степень защищенности конфиденциальной информации;

- ✓ масштабы применения современных информационных технологий;

- ✓ использование сети Интернет для продажи продукции;

- ✓ регулярность привлечения инвестиций в развитие производства;

- ✓ размеры сформированной постоянной и лояльной клиентской базы;

- ✓ репутация организации;

- ✓ мотивация персонала на повышение качества товара;

- ✓ наиболее существенные стратегические конкурентные преимущества;

- ✓ эффективная конкурентная стратегия;

✓ своевременность проведения реструктуризации (слияние, поглощение, разделение);

✓ стоимость организации, отражающая его инвестиционную привлекательность.

Возможности непосредственного воздействия организации на факторы внешней среды достаточно ограничены. Поскольку они действуют объективно по отношению к организации, реальные возможности обеспечения конкурентоспособности предприятия находятся в сфере факторов внутренней среды. Однако воздействовать на эти факторы можно с разной степенью эффективности.

Среди внутренних факторов конкурентоспособности организации важнейшую роль играет уровень качества управления организацией, т.е. уровень подготовки менеджеров, умение правильно вести деловые операции в условиях постоянного изменения на рынке. Эти факторы считают ключевыми в определении конкурентоспособности организации на рынке.

1.2. Подходы к управлению конкурентоспособностью организации и методы ее оценки

Одной из основных целей любой организации в рыночной экономике является повышение своей конкурентоспособности и выпускаемой продукции. Так из ряда закономерностей, присущих процессу формирования конкурентоспособности, можно выделить следующие:¹³

1) Достижение наивысшей конкурентоспособности экономического субъекта по производству и реализации конкурентоспособного объекта (товара или услуги) возможно только при оптимальном уровне реализации потенциальной конкурентоспособности, обусловленном той или иной степенью воздействия внешних факторов.

¹³ Кормогов Ю.Ю. Маркетинг /Ю.Ю. Кормогов, С.А. Красильников – СПб.: Питер, 2015. – с. 27

2) Процесс формирования потенциальной конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей и ее реализации подвержен влиянию со стороны не только тенденций общего характера, адекватных многим странам мира, но прежде всего, находится в прямой зависимости от комплекса политических, экономических, социальных и других факторов, господствующих в России в настоящий исторический период времени.

3) Конкурентоспособность организации с позиций современной теории рассматривается как категория, формирующаяся из двух групп факторов:

✓ из способности организации к быстрому повышению операционной эффективности (росту эффективности использования труда персонала организации, особенно ее научных кадров, имеющегося в ее распоряжении оборудования, денежных средств и других ресурсов);

✓ из способности выработки и реализации уникальной стратегической концепции своего развития, которая одновременно создает труднопреодолимые или вообще непреодолимые барьеры для потенциальных конкурентов, т.е. выстраивания своеобразных барьеров безопасности. Причем данная группа факторов становится всё более доминирующей, что в будущем может явиться источником серьезных проблем для эффективного развития экономики в целом.

Учитывая ряд данных закономерностей, можно выделить основные подходы к управлению конкурентоспособностью организации¹⁴:

1. Системный подход в современной интерпретации является для экономики изобретением XX в., позволяющим повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов. Однако в экономике из-за сложности он применяется редко. Системный подход – это философия управления, метод выживания на рынке, метод превращения сложного в простое, восхождения от абстрактного к конкретному.

¹⁴ Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: 2014. – с. 198 – 214

Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих. Первично-внешнее окружение, включающее вход и выход системы, связь с внешней средой, обратную связь (взгляд вовнутрь). Вторично-внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа и выхода и достижение целей системы (взгляд изнутри).

Существует несколько правил применения системного подхода:

- Не компоненты сами по себе составляют суть целого (системы), а наоборот, целое как первичное порождает при своем членении или формировании компоненты системы.
- Сумма свойств (параметров) или отдельное свойство системы не равны сумме свойств ее компонентов, а из свойств системы нельзя вывести свойства ее компонентов (свойство неаддитивности системы).
- Количество компонентов системы, определяющих ее размер, должно быть минимальным, но достаточным для реализации целей системы.
- Для упрощения структуры системы следует сокращать количество уровней управления, число связей между компонентами системы и параметров модели управления, автоматизировать процессы производства и управления.
- Структура системы должна быть гибкой, с наименьшим числом жестких связей, способной быстро перенастраиваться на выполнение новых задач, оказание новых услуг и т.д. Мобильность системы является одним из условий быстрого приспособления ее к требованиям рынка.
- Система структуры должна быть такой, чтобы изменения в вертикальных связях компонентов системы оказывали минимальное влияние на функционирование системы. Для этого следует обосновывать делегирования полномочий субъектами управления, обеспечивать оптимальную самостоятельность и независимость объектов управления в социально-экономических и производственных системах.

➤ Горизонтальная обособленность системы, т.е. число горизонтальных связей между компонентами одного уровня системы должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования системы. Уменьшение числа связей ведет к повышению устойчивости и оперативности функционирования системы. С другой стороны, установление горизонтальных связей позволяет реализовывать неформальные отношения, способствует передаче знаний и навыков, обеспечивает координацию действий компонентов одного уровня по выполнению целей системы.

➤ Изучение иерархичности системы и процесс ее структуризации следует начинать с определения систем вышестоящего уровня (кому подчиняется или куда входит данная система) и установления ее связей с этими системами.

➤ В силу сложности и множественности описания системы не следует пытаться познать все ее свойства и параметры. Всему должен быть разумный предел, оптимальная граница.

➤ При установлении взаимосвязей и взаимодействия системы с внешней средой следует строить «черный ящик» и формулировать сначала параметры «выхода», затем определять воздействие факторов макро- и микросреды, требования к «входу», каналы обратной связи и в последнюю очередь проектировать параметры процесса в системе.

2. Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на внешних и внутренних потребителей. Например, выбор стратегии организации должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в данном виде товара или услуг, стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализа конкурентоспособности товаров организации и товаров конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ, прогнозирования механизма действия закона конкуренции. Маркетинговый

подход следует применять при решении любой задачи в любом подразделении организации.

При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления являются:

- ❖ повышение качества объектов (выхода системы) в соответствии с нуждами потребителей;
- ❖ экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества объект, качества сервиса и других факторов;
- ❖ экономия ресурсов в производстве объекта за счет реализации фактора масштаба, научно-технического прогресса, совершенствования системы менеджмента.

В настоящее время маркетинговый подход на стадии формирования стратегии объекта применяется редко в связи со значительными трудностями в прогнозировании потребностей потребителей, нежеланием большинства менеджеров и специалистов применять современные методы и подходы.

В литературе под маркетинговым подходом понимается ориентация деятельности изготовителя на удовлетворение потребностей потребителей товаров изготовителя.

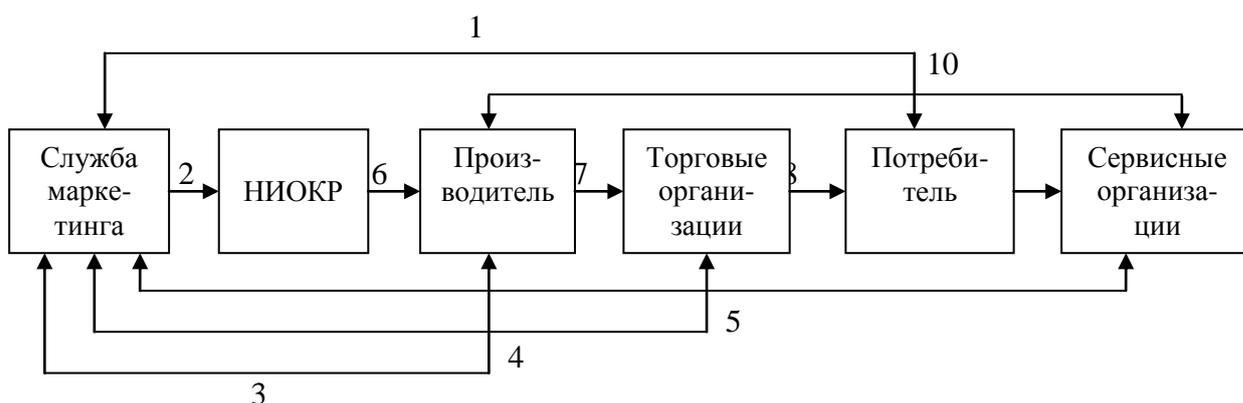


Рис. 1.1. Двухзвенная (1) и многозвенная (2 – 10) цепочки связей по реализации маркетингового подхода к управлению¹⁵

¹⁵ Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: 2014. – с. 205

Это очень простая по связям однозвенная цепочка (звено 1 на рис.1.1.), которую в условиях переходной экономики, характеризующейся весьма слабой правовой защитой бизнеса и высокой неопределенностью внешней среды, трудно реализовать.

Поэтому целесообразно маркетинговый подход в форме ориентации деятельности на потребителя реализовывать и по второй сложной многозвенной цепочке (звено 2, 6 – 10 на рис.1.1.).

Считается целесообразным, что маркетинговый подход должен реализовываться службой маркетинга через следующие этапы:

а) комплексные исследования и прогнозирование стратегических потребностей, ценностей, параметров рынка, возможностей изготовителя и т.д. и разрабатываются нормативы стратегической конкурентоспособности товара и сопряженных услуг;

б) комплексные исследования и разработка нормативов стратегической конкурентоспособности технологий, организационно-технического уровня НИОКР, производителя, предложений для торговой организации и посредников, требований или предложений для сервисных организаций;

с) работа по устранению требований к качеству работы по многозвенной цепочке;

д) работа по уточнению миссий организаций, положений об отделах, должностных инструкций и других документов, в которых должны быть отражены требования к качеству передаваемых по цепочке работ.

е) контроль реализации маркетингового подхода по всем звеньям и стимулирование эффективности всех работ (по следующим критериям: количество, качество, сроки, затраты, надежность).

3. Функциональный подход, сущность которого заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций, и

выбирается тот из них, который требует минимума совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. Цепочка развития объекта: потребности → функции → показатели будущего объекта → → изменение и формирование структуры системы.

При применении функционального подхода идут от обратного, от потребностей, от требований выхода системы, возможностей на ее входе. При этом абстрагируются от существующих объектов, выполняющих подобные функции. Создатели новых объектов, учитывающие запросы потребителей, ищут совершенно новые технические решения для удовлетворения существующих или будущих (потенциальных) потребностей. Этот подход должен применяться в совокупности с другими, прежде всего с системным, воспроизводственно-эволюционным, маркетинговым.

Ведущие организации мира, применяя функциональный подход, создают совершенно новые оригинальные изделия, максимально удовлетворяющие новые потребности. Инструментом применения функционального подхода является функционально-стоимостной анализ.

4. Структурный подход к проблемам управления – это определение значимости, приоритетов среди факторов, методов, принципов и других инструментов их совокупности с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов. Разновидностью структурного подхода, точнее определяющего важность факторов в их совокупности, является более сложный метод ранжирования.

5. Ситуационный (вариантный) подход конкретизируется на том, что пригодность различных параметров и методов управления определяется конкретной ситуацией в конкретном месте и в конкретное время. Поскольку имеется такое обилие факторов, как в самой организации, так и во внешней среде, не существует единственного, лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней. Применение ситуационного подхода основано на альтернативности

достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения, на учете непредвиденных обстоятельств, факторов риска.

Конкретные ситуации могут изменяться по следующим признакам:

- a) содержанию (технические, экономические, политические, организационные, психологические и др.);
- b) виду управленческого решения во времени (стратегические, тактические и оперативные);
- c) ресурсам и способам обеспечения реализации управленческих решений;
- d) методам реализации управленческих решений.

Также одним из главных условий управления конкурентоспособностью организации является разработка методов ее анализа и измерения, что в свою очередь позволяет управлять ее уровнем и проводить сравнительный анализ конкурентоспособности субъектов рынка. Основными методами оценки конкурентоспособности организации являются: SWOT-анализ, метод анализа иерархий, метод многоугольника и матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Рассмотрим каждый из них более подробно:

1. SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. При этом под возможностями понимается нечто, дающее ей шанс получить преимущество, а угрозами считают нечто, что может нанести ущерб ее деятельности.¹⁶

Таким образом, формируется матрица, содержащая четыре блока данных об организации (табл. 1.1.). На пересечении строк и столбцов можно располагать различные стратегии деятельности организации, обусловленные сочетаниями сильных и слабых сторон, угрозами и возможностями. В

¹⁶ Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А.Иванова. – Ростов н. /Д: Феникс, 2014. – с. 79

матрицу заносятся и количественные оценки значимости каждого из четырех блоков.

Таблица 1.1. Общая форма SWOT-анализа¹⁷

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые виды продукции 2. Новые технологии 3. Новые потребности, мода, в т.ч. потребности неосознанные 4. Захват смежных сегментов — изучение ситуаций переключений потребителей 5. Определение целевой аудитории 6. Дополнительные услуги 7. Тенденции спроса 8. Сотрудничество с другими компаниями 9. Увеличение рекламы на ЦА 10. Формирование УТП 11. Хорошие связи с общественностью 12. Государственная поддержка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукты-заменители 2. Новые игроки на рынке 3. Слабость поставщиков 4. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) на спаде 5. Смена тенденций спроса / моды 6. Законодательное регулирование 7. Лоббирование конкурентов 8. Активность конкурентов 9. Сезонный спад 10. Экономический спад
Внешняя среда	Преимущества	Недостатки
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт 2. Высокое качество продукции 3. Высокая известность компании 4. Высокие продажи 5. Лидерство в отрасли / сегменте 6. Инновационные технологии, патенты 7. Низкая себестоимость 8. Удовлетворенность клиентов 9. Отработанные бизнес-процессы 10. Сплоченный коллектив 11. Качественное оборудование 12. Широкий ассортимент 13. Обученный персонал 14. Потенциал маркетинга 15. Быстрая обработка заказов 16. Каналы дистрибуции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мало оборотных средств 2. Слабый имидж продукции 3. Низкая репутация компании 4. Слабая дистрибуция, продвижение 5. Слабый маркетинг 6. Нет корпоративной культуры 7. Отсутствие стратегии 8. Внутриполитические проблемы 9. Узкая продуктовая линейка 10. Низкая квалификация сотрудников 11. Низкая мотивация сотрудников 12. Неизвестная торговая марка 13. Нет послепродажного обслуживания 14. Мало дополнительных услуг

Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. В таблице 1.2. приводится контрольный лист для проведения SWOT-анализа. В графах 1-5 отмечается место, занимаемое организацией на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

Графа 1 Лидер в отрасли.

¹⁷ Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А.Иванова. – Ростов н. /Д: Феникс, 2014. – с. 81

Графа 2 Выше среднего уровня.

Графа 3 Средний уровень. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4 Уровень ниже среднего.

Графа 5 Положение тревожное. Кризисная ситуация.

Таблица 1.2. Контрольный лист SWOT-анализа¹⁸

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Финансы 1. Оценка структуры активов 2. Инвестиционная привлекательность 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал					
Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности 3. Численность работников 4. Системы контроля качества 5. Производительность 6. Возраст технологического оборудования					
Организация и управление 1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления 5. Качество используемой в управлении информации 6. Степень гибкости оргструктуры управления					
Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж бренда 4. Эффективность рекламы 5. Стратегии 6. Ценовая политика/уровень цен 7. Организационные и технические средства для сбыта 8. Уровень/качество обслуживания 9. Число клиентов					
Кадровый состав 1. Уровень квалификации персонала 2. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					
Технология 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты 3. Расходы на НИОКР					

Данная методика оценки конкурентоспособности организации не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие –

¹⁸ Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А.Иванова. – Ростов н. /Д: Феникс, 2014. – с. 83

затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ предприятий – конкурентов.

На практике SWOT-анализ используется чаще всего в управлении проектами, в процессе маркетингового планирования, в ходе сегментирования рынка для анализа сегментов.

2. Метод анализа иерархий – математический инструмент системного подхода к решению проблем принятия решений.¹⁹ МАИ не предписывает лицу, принимающему решение, какого-либо «правильного» решения, а позволяет ему в интерактивном режиме найти такой вариант (альтернативу), который наилучшим образом согласуется с его пониманием сути проблемы и требованиями к ее решению. Данный метод применяется не только для сравнения объектов, но и для решения более сложных проблем управления, прогнозирования и др.

Очень важным с точки зрения анализа иерархий является измерение весов элементов иерархии на одном уровне, чтобы можно было выделить, наиболее важные критерии и т.д. и, в конце концов, определить альтернативу, имеющую, в соответствии с проведенными сравнениями наибольший вес. При этом необходимо также учитывать согласованность таких измерений. Цель метода анализа иерархий – обоснование выбора наилучшей из предлагаемых альтернатив, характеристики которых являются векторами с разнородными, в том числе и с нечетко определенными, отдельными компонентами. Суть метода анализа иерархий заключается в поэтапном решении следующих взаимосвязанных частных задач:

- ✓ построение иерархической структуры показателей (признаков);
- ✓ оценивание значимости отдельных частных показателей для каждого уровня иерархии;
- ✓ сравнение имеющихся альтернатив и выбор наилучшей из них.

¹⁹ Качалина Л. И. Конкурентоспособный менеджмент / Л.И. Качалина. –М.: Эксмо, 2015. – с. 132

Первым шагом МАИ является структурирование (декомпозиция) проблемы, согласование результатов в виде иерархии (рис. 1.2.).

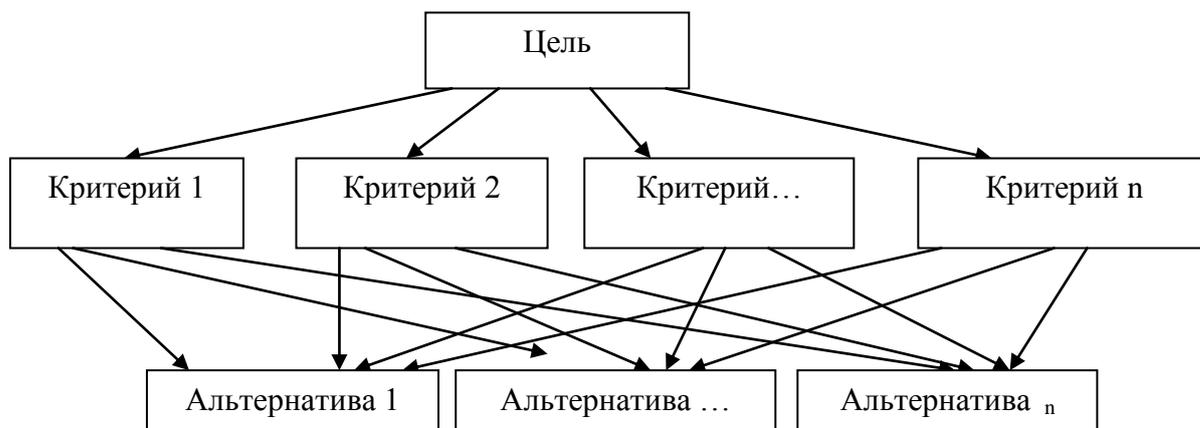


Рис. 1.2. Структура иерархии²⁰

Вторым шагом в методе анализа иерархий элементы сравниваются попарно по отношению к их влиянию на общую для них характеристику.

Парные сравнения приводят к записи характеристик сравнений в виде квадратной таблицы чисел, которая называется матрицей.

Метод анализа иерархий одинаково пригоден как при сравнении факторов, по которым возможно проведение определенных измерений, т.е. возможно их количественное сравнение, так и при сравнении факторов, по которым возможны только суждения. Следует внимательно проверять возможную взаимозависимость критериев, чтобы избежать вероятных перекрытий.

Любая матрица суждений в общем случае не согласована, так как суждения отражают субъективные мнения, а сравнение элементов, которые имеют количественные эквиваленты, может быть несогласованным из-за присутствия погрешности проведения при проведении измерений. Совершенной согласованности парных сравнений даже в идеальном случае на практике достичь трудно. Нужен способ оценки степени согласованности

²⁰ Качалина Л. И. Конкурентоспособный менеджмент / Л.И. Качалина. –М.: Эксмо, 2015. – с. 134

при решении конкретной задачи. Метод анализа иерархий дает возможность провести такую оценку.

Чтобы устранить неясности, определяется каждый элемент в иерархии. Устанавливаются приоритеты первичных критериев относительно их воздействия на общую цель, четко и ясно формулируются вопросы для парных сравнений в каждой матрице, устанавливаются приоритеты частных критериев относительно своих общих критериев. Проводятся суждения о попарных сравнениях в матрице суждений и вычисляются приоритеты путем нахождения геометрического среднего по каждой строке и деления каждого элемента полученного столбца на сумму его элементов. Составляется вес в иерархии для получения общих приоритетов.

3. Метод многоугольника конкурентоспособности является наглядным способом предоставления результатов проведенного сопоставления деятельности конкурентов.²¹ Критерии сравнения могут быть следующие: себестоимость производства, рыночная цена, финансовые возможности, качество товара, организация продаж, организация дистрибуции, посредники, сервис и другие факторы.

Оценка возможностей организации позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 1.3.). По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (оценка производится по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок).

Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко проводится анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

²¹ Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 2013. – с. 254

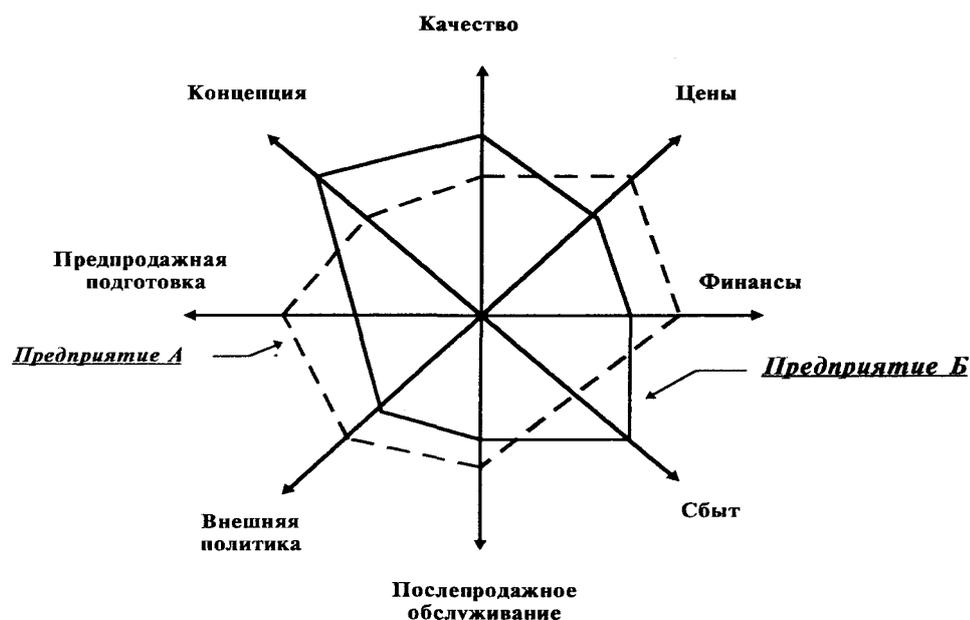


Рис. 1.3. Многоугольник конкурентоспособности²²

Многоугольник конкурентоспособности позволяет не только наглядно представить, но и оценить положения конкурентов и организации-изготовителя по любым установленным показателям. Многоугольники строятся по любой группе показателей, в любой области, но только одного уровня иерархии.

4. Матрица БКГ – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге, созданный основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке (рис. 1.4.).²³ В основу данного инструмента заложены две концепции: жизненного цикла товара и эффекта масштаба производства или кривой обучения.

Достоинствами матрицы БКГ можно считать наглядность и простоту построения, а также объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка). К недостаткам можно

²² Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 2013. – с. 255

²³ Саритх М. Конкурентоспособность: многоуровневый анализ. – М.: 2014. – с. 156

отнести то, что она упрощает сложный процесс принятия решений. На практике бывает множество ситуаций, когда рекомендации, вырабатываемые на ее основании, неприемлемы.



Рис. 1.4. Матрица БКГ²⁴

В основу матрицы БКГ полагаются следующие допущения: чем больше скорость роста, тем больше возможности развития; чем больше доля рынка, тем сильнее позиции организации в конкурентной борьбе.

Таким образом, можно сделать вывод, что целостное системное определение понятия «управление конкурентоспособностью организации» отсутствует. Но следует отметить, что под управлением конкурентоспособностью организации следует понимать научно обоснованный и целенаправленный процесс воздействия разноуровневыми субъектами управления организации на конкурентные отношения, обеспечивающий эффективное решение задач формирования, поддержания и развития конкурентного преимущества.

Соответственно объектами управления конкурентоспособностью являются конкурентные отношения, а субъектами – разноуровневые органы управления организации и его менеджмент (менеджер по маркетингу, руководитель направления (отдела), руководитель фирмы).

Кроме того выделяют две группы факторов влияющих на управление конкурентоспособностью организации: внешние и внутренние. Учитывая ряд закономерностей, выделяют основные подходы к управлению

²⁴ Саритх М. Конкурентоспособность: многоуровневый анализ. – М.: 2014. – с. 157

конкурентоспособностью организации: системный, маркетинговый, функциональный, структурный и ситуационный.

Также одним из главных условий управления конкурентоспособностью организации является разработка методов ее анализа и измерения, что в свою очередь позволяет управлять ее уровнем и проводить сравнительный анализ конкурентоспособности субъектов рынка. Основными методами оценки конкурентоспособности организации являются: SWOT-анализ, метод анализа иерархий, метод многоугольника и матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ САРАТОВСКОГО РО ПФ ПАО «МЕГАФОН»

2.1. Общая характеристика хозяйственной деятельности Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»

«МегаФон» – компания интегрированных цифровых коммуникаций, занимающая ведущие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире. Компания и её дочерние предприятия оказывают услуги во всех регионах России, в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан. По итогам 2017 года общая абонентская база насчитывала более 77,4 миллионов человек.²⁵

Акции компании торгуются на бирже в Москве и Лондоне с 2012 года, в июне 2014 г. ценные бумаги «МегаФона» внесены в высший котировальный список Московской биржи. «МегаФон» – одна из компаний с самым высоким кредитным рейтингом как в российской телекоммуникационной отрасли, так и в России в целом.

Основными акционерами компании «МегаФон» являются компании группы USM Holdings Limited (около 56,32%) и компании группы Газпромбанк (около 18,79%). Остальные акции принадлежат 100%-ному дочернему обществу Компании (3,92%); акции, находящиеся в свободном обращении на публичном рынке, составляют приблизительно 20,97% от общего количества размещённых акций.

Группа компаний «МегаФон» объединяет все направления рынка ИТ и телекоммуникаций:

- ПАО «МегаФон» – общероссийский оператор связи, работающий во всех сегментах телекоммуникационного рынка.

²⁵ Официальный сайт ПАО «МегаФон» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sar.megafon.ru> (Дата обращения 21.12.2017 г.)

- Mail.Ru Group – крупнейший IT холдинг в России по дневной мобильной аудитории (Mediascope Web Index Mobile, 12–64, города 700 тыс.+, июнь 2017 г.). Холдинг развивает электронную коммерцию (сервис заказа готовой еды Delivery Club, сервис бесплатных объявлений Юла, сервис райдшеринга BeepCar), лидирующие русскоязычные социальные сети – ВКонтакте, Одноклассники и Мой Мир, портфолио популярных игр, мессенджеры и другие проекты.

- «МегаФон Ритейл» – розничный бизнес, продажи услуг связи и оборудования, обслуживание клиентов.

- «МегаЛабс» – инновационные продукты и услуги, перспективные разработки.

- NETBYNET – широкополосный доступ в интернет и фиксированная связь.

- Yota – федеральный оператор: высокоскоростной интернет (2G/3G/4G), голосовая связь и SMS.

- Гарс Телеком – универсальный оператор связи для B2B рынка и объектов коммерческой недвижимости.

За более чем 20 лет работы на российском рынке МегаФон прошёл колоссальный путь от небольшого регионального оператора связи до одного из крупнейших в России и абсолютного лидера на сегодняшний день в области мобильной передачи данных. За это время индустрия мобильной связи претерпела кардинальные изменения, как в плане развития технологий, так и в отношении потребностей клиентов.

Так, например, Саратовское Региональное Отделение Поволжского Филиала ПАО «МегаФон» начало свою деятельность 25 августа 1999 года. За 1999 – 2000 гг. по количеству абонентов сети компания догнала других операторов сотовой связи, которые уже не первый год работали в Саратове. В июне 2000 года в Саратове был запущен новый коммутатор ёмкостью на 100 000 номеров. В октябре того же года ОАО «МСС-Саратов» получило лицензию № 16338 на предоставление услуг радиотелефонной связи в

диапазоне 900/1800 МГц на территории 12 регионов Поволжья. В ноябре того же года в Мордовии и Саратовской области стартовал общероссийский проект «МегаФон».

В сентябре 2003 года произошло важное событие в истории Саратовского РО ПФ ОАО «МегаФон». Около районного центра Лысье Горы было установлено первое собственное антенно-мачтовое сооружение (АМС). До этого в Саратовской области собственные вышки были только у телецентров, газовиков, предприятий спецсвязи. Установка этого антенно-мачтового сооружения позволила обеспечить устойчивой связью весь Лысогорский район и большую часть трассы на Балашов и Воронеж.

В августе 2004 года компания «МегаФон» обеспечила связью все 38 районов Саратовской области. Это стало подарком компании жителям региона в рамках празднования 5-летия работы «МегаФона» в Саратовской области. В августе 2004 года сеть «МегаФона» насчитывала более 110 базовых станций, а к концу 2004 года их количество увеличилось до 140.

На юбилейной пресс-конференции, состоявшейся в Саратовском офисе «МегаФона», заместитель генерального директора по коммерческим вопросам ОАО «МСС-Поволжье» Алексей Тютин отметил, что только за 2004 год инвестиции компании в развитие сети в Поволжье составили свыше \$ 100 млн. В том же году компания обеспечила жителям районных центров Саратовской области выход в Интернет с помощью технологии GPRS. К декабрю 2004 года «МегаФон» завершил 100-процентное покрытие сетью территории Саратовской области. Однако на тот момент компания потеряла лидерство на рынке сотовой связи в регионе.

С февраля 2005 года услуги на базе протокола EDGE в коммерческом режиме стали доступны абонентам МегаФона в Саратовской области. Эксплуатация технологии EDGE (Enhanced Data for Global Evolution) в Поволжской сети «МегаФон» первоначально началась на территории Самарской области в апреле 2004 года и явилась очередным совместным проектом «МегаФона» и лидера в сфере производства

телекоммуникационного оборудования – компании «Siemens». С апреля 2005 года услуга была запущена в коммерческую эксплуатацию в остальных регионах Поволжья.

15 декабря 2005 года первым среди операторов сотовой связи региона «МегаФон» предложил абонентам новую услугу – «Индивидуальный сигнал ожидания ответа» (ИСОО). Впоследствии услуга получила новое название – «Замени гудок». Подключив ИСОО, подписчик сможет самостоятельно управлять настройками: выбирать мелодии для разных групп звонящих ему абонентов, задавать период их звучания, приостанавливать или возобновлять действие услуги и т.д. Всего за 20 первых дней «заменяли гудок» более 30 тысяч абонентов.

По итогам девяти месяцев 2005 года количество абонентов сети «МегаФон» в Саратовской области превысило 400 000. В конце января 2006 года к сети «МегаФон» в Саратовской области подключился 500-тысячный абонент. Уже в августе, к 7-летию работы МегаФона в Саратовской области, количество абонентов увеличилось до 600 000. МегаФону принадлежало более 70% рынка корпоративных абонентов в регионе. Причём в 2005 году их количество выросло более чем в 2 раза.

В 2006 году Министерство промышленности и энергетики области выразило благодарность коллективу Саратовского «МегаФона» за плодотворное сотрудничество с Правительством Саратовской области и обеспечение сотовой связью малочисленных населенных пунктов Саратовской области.

В дополнение к центрам мобильной связи и офисам экспресс-обслуживания стали строиться фирменные салоны. Первый фирменный салон вне Саратова открылся 14 апреля 2006 года в одном из крупнейших районных центров Саратовской области – городе Балашове. Чуть позже фирменные офисы открылись в Вольске, Красном Куте, Лысых Горах, Ртищеве, Энгельсе, Ершове, Марксе, а затем во всех районных центрах Саратовской области.

В 2007 году компании «МегаФон» от лица Губернатора было выдано свидетельство «О вхождении в число лидеров социально ответственного бизнеса Саратовской области 2007 года».

В ноябре 2007 года Саратов стал первым регионом МегаФона-Поволжье, в котором была запущена опытная зона технологии 3G – системы мобильной связи третьего поколения, в которой возможна передача данных на скоростях до 2 Мбит/сек.

В 2007 году компания «МегаФон» первой вывела на рынок, созданный специально для жителей районов области тарифный план «Регион». Он был создан специально для жителей небольших населенных пунктов и позволял им общаться между собой по льготной цене.

В апреле 2008 года Саратовский филиал ОАО «МСС-Поволжье» отметил очередное достижение. По итогам за февраль впервые за четыре года объем выручки «МегаФона» превысил объем выручки Саратовского филиала «Билайна». Три года понадобилось коллективу Саратовского «МегаФона» для того, чтобы вернуть компании лидирующую позицию на региональном рынке сотовой связи. По итогам февраля 2008 года отрыв «МегаФона» от «Билайна» по объемам выручки составил всего 0,5%, а к концу года достиг 30%.

Согласно статистике, к сентябрю 2008 года в Саратовской области качество связи от «МегаФона» на территории Саратовской области обеспечивают 555 базовых станций. Среди абонентов – крупнейшие саратовские предприятия, в том числе Правительство Саратовской области.

30 июля 2008 года количество абонентов в Саратовской области достигло отметки в 900000 человек. Сертификат почетного 900000-го абонента, ноутбук и модем для высокоскоростного выхода в Интернет получила многодетная семья Гасановых, проживающая в Балашовском районе. 25 сентября 2008 года к сети «МегаФон» в Саратовской области подключился миллионный абонент.

В январе 2009 года Саратовский «МегаФон» обогнал по выручке Саратовский филиал ОАО «ВолгаТелеком», став абсолютным лидером по доле выручки на рынке и мобильной, и фиксированной связи.

31 марта 2009 года в Правительстве Саратовской области состоялась торжественная церемония награждения победителей областного конкурса «Инвестор года – 2008», проводимого Министерством Инвестиционной политики. Компания «МегаФон» была признана победителем в номинации «Лучший инвестор года в сфере связи и телекоммуникаций»: общий объём инвестиций компании в экономику области за 2008 год и первый квартал 2009 года превысил 850 млн. рублей.

В 2009 году «МегаФон» подарил горожанам памятник «Огней так много золотых» на проспекте Кирова, установленный при содействии администрации г. Саратова.

В сентябре 2009 года администрации Саратова и Энгельса выразили благодарность компании «МегаФон» за активное участие в подготовке, организации и проведении праздничных мероприятий, посвященных празднованию Дней городов.

За достигнутые высокие производственные показатели в 2009 г. «МегаФону» объявлена благодарность губернатора Саратовской области П.Л.Ипатова, также «Мегафон» по итогам года вошел в ТОП-15 крупнейших предприятий губернии по объему реализации.

В 2010 году Саратовское региональное отделение ОАО «МегаФон» вновь победило в конкурсе «Инвестор года» в номинации «Связь и телекоммуникации».

Под руководством Д.М.Целикова «МегаФон» стал лидером телекоммуникационной отрасли Саратовской области, по итогам 2010 года опередившим по объему выручки ближайшего конкурента на 18%.

На базе собственной волоконно-оптической сети, технологий GSM, 3G, 4G и WiMax «МегаФон» оказывает услуги фиксированной связи и широкополосного доступа в Интернет, аренды каналов, конвергентные

услуги (FMC), создает виртуальные частные сети (VPN), предоставляет услуги центра обработки данных (ЦОД). В 2010 – 2015 гг. услуги связи «МегаФона» третьего (3G) и четвертого (4G) поколения стали доступными для 85% жителей Саратовской области. За 5 лет пропускная способность на базовых станциях «МегаФона» увеличилась в 3 раза, объем передачи данных вырос в 7 раз. Общая протяженность городских и магистральных волоконно-оптических линий связи «МегаФона» в регионе достигла 4000 км.

В 2017 году число абонентов «МегаФона» в Саратовской области приближается к 1,5 млн человек, каждый второй житель Саратовской области является абонентом «МегаФона».

На сегодняшний день ПАО «МегаФон» является лидером в области мобильной передачи данных. Это подтверждают финансовые и бухгалтерские показатели, представленные в табл. 2.1., 2.2. и 2.3.

Таблица 2.1. Консолидированный отчет о прибылях и убытках Саратовского РО ПФ «МегаФон», тыс. руб., кроме сумм в расчете на акцию²⁶

Показатель	За год по 31 декабря	
	2017	2016
Выручка	316 275	84 410
Операционные расходы		
Себестоимость	95 157	84 410
Коммерческие расходы	19 254	18 122
Общие и административные расходы	80 725	78 494
Амортизация основных средств	51 925	48 173
Амортизация нематериальных активов	7 881	7 313
Обесценени гудвила	3 400	-
Убыток от выбытия внеоборотных активов	849	913
Итого операционные расходы	259 191	237 425
Операционная прибыль	57 084	75 958
Финансовые расходы	(19 094)	(14 779)
Финансовые доходы	1 810	2 508
Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий	(2 651)	(649)
Прочие внеоперационные расходы	(2 906)	(2 949)
(Убыток)/прибыль по финансовым инструментам, нетто	(235)	1 502
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам, нетто	1 822	(10 041)
Прибыль до налогообложения	35 830	51 550
Расход по налогу на прибыль	10 241	12 334

²⁶ Годовые бухгалтерские и финансовые отчеты Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» за 2016 и 2017 г.

Прибыль за год:		
приходящаяся на собственность Компании	25 496	39 041
приходящаяся на неконтролирующие доли участия	93	175
Итого прибыль за год	25 589	39 216
Прибыль на акцию, руб.		
Базовая и разводненная прибыль за год, приходящаяся на собственников Компании	43	66

Таблица 2.2. Консолидированный отчет о прочем совокупном доходе Саратовского РО ПФ «МегаФон», тыс. руб.²⁷

Показатель	За год по 31 декабря	
	2017	2016
Прибыль за год	25 589	39 216
Прочий совокупный доход/(убыток), который может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка в последующих периодах:		
Курсовые разницы при пересчете отчетности зарубежных подразделений за вычетом нулевого налогового эффекта	875	(1 068)
Чистая прибыль от хеджирования денежных потоков за вычетом налогов	(1 889)	(2)
Чистый прочий совокупный убыток, который может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка в последующих периодах	(1 014)	(1 070)
Итого совокупный доход за год за вычетом налогов	24 575	38 146
Итого совокупный доход/(убыток) за год		
приходящийся на собственников Компании	24 299	38 247
приходящийся на неконтролирующие доли участия	276	(101)
Итого совокупный доход/(убыток) за год	24 575	38146

Таблица 2.3. Консолидированный отчет о финансовом положении Саратовского РО ПФ «МегаФон», тыс. руб.²⁸

Показатель	За год по 31 декабря	
	2017	2016
Активы		
Внеоборотные активы		
Основные средства	237 155	234 417
Нематериальные активы, за исключением гудвила	61 295	61 800
Гудвил	30 549	33 909
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	45 234	47 885
Внеоборотные финансовые активы	4 799	4 102
Внеоборотные нефинансовые активы	3 039	2 894
Отложенные налоговые активы	1 199	832
Итого внеоборотные активы	383 270	385 839
Оборотные активы		
Запасы	9 354	8 684
Оборотные нефинансовые активы	5 051	6 649

²⁷ Годовые бухгалтерские и финансовые отчеты Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» за 2016 и 2017 г.

²⁸ Там же

Предоплата по налогу на прибыль	1 992	2 641
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19 352	21 156
Прочие оборотные финансовые активы	10 842	26 973
Денежные средства и их эквиваленты	31 922	17 449
Итого оборотные активы	78 513	83 552
Итого активы	461 783	469 391
Капитал и обязательства		
Капитал		
Капитал, приходящийся на собственников Компании	124 166	147 898
Неконтролирующие доли участия	(43)	(147)
Итого капитал	124 123	147 751
Долгосрочные обязательства		
Кредиты и займы	195 724	172 643
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	6 653	5 033
Долгосрочные нефинансовые обязательства	2 605	2 435
Резервы	3 888	4 603
Отложенные налоговые обязательства	20 812	20 358
Итого долгосрочные обязательства	229 682	205 072
Краткосрочные обязательства		
Торговая и прочая кредиторская задолженность	43 581	45 961
Кредиты и займы	39 389	47 037
Дивиденды к уплате	2 839	-
Прочие краткосрочные финансовые обязательства	3 538	2 900
Краткосрочные нефинансовые обязательства	18 186	20 567
Задолженность по налогу на прибыль	445	103
Итого краткосрочные обязательства	107 978	116 568
Итого капитал и обязательства	461 783	469 391

Достичь таких высоких результатов помогла устойчивая бизнес-модель и чёткая стратегия, которая обеспечила высокую конкурентоспособность и стабильное создание стоимости для акционеров. На каждом этапе своей истории «МегаФон» шёл по пути умного роста и внедрения инновационных технологий в технологических решениях, маркетинге, организации внутренних процессов, а также работе с абонентами.

Организационная структура Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», так же как и практически всех региональных филиалов ПАО «МегаФон» выглядит следующим образом (рис. 2.1.).

Основной целью компании является способствование росту дохода от клиента на протяжении всей истории его взаимоотношения с ПАО «МегаФон» за счет предложения лучших, полезных и охватывающих все аспекты жизни абонента услуг.

Главная стратегия ПАО «МегаФон» называется «Развиваем цифровой мир» (Driving Digital World). Миссия данной стратегии: «Подключение возможностей». Руководство компании считает, что для возврата к росту телекоммуникационного рынка необходимо отказаться от ценовой конкуренции, а необходимо работать на то, чтобы их цифровые клиенты были довольны, оказываемыми услугами и сервисом, понимали ценность продуктов, а значит, оставались как можно дольше в сети «МегаФон» и пользовались большим объемом услуг.

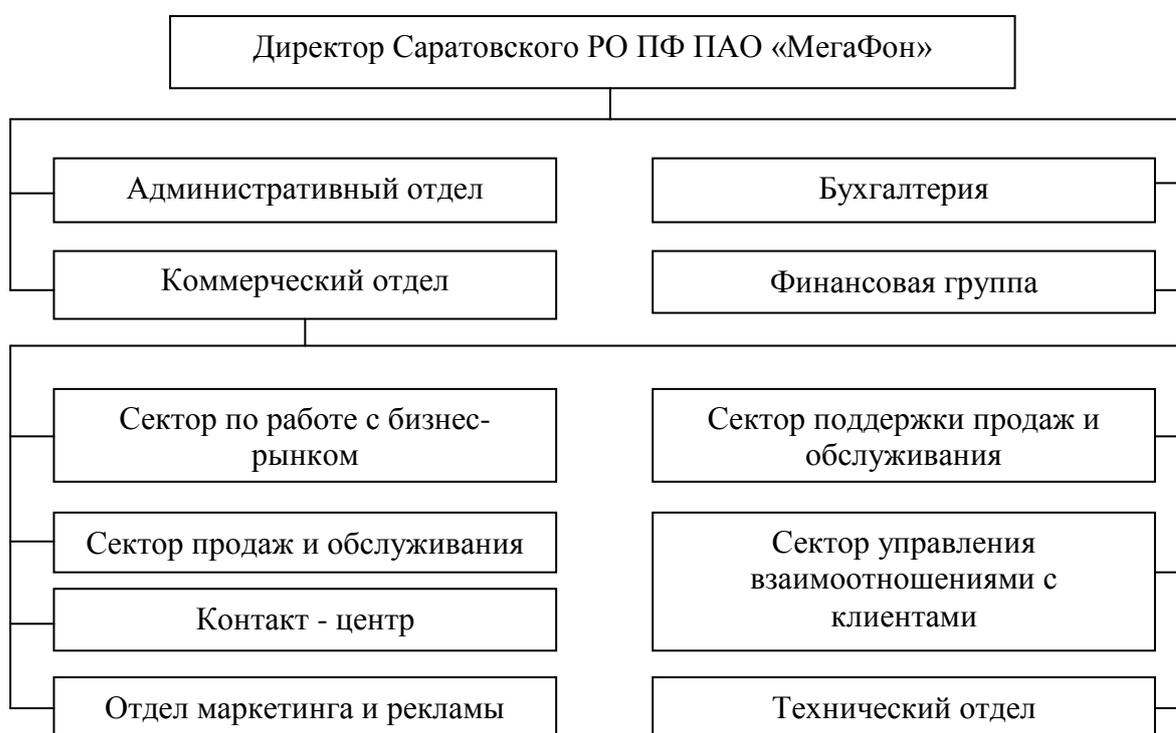


Рис. 2.1. Организационная структура Саратовского РО ПФ ПАО «Мегафон»²⁹

Для оценки эффективности базы был введен показатель LifeTimeValue (LTV), выражающий стоимость денежного потока от клиента на протяжении всего времени обслуживания в «МегаФон».

Ключевыми элементами стратегии являются:³⁰

²⁹ Рисунок составлен автором

³⁰ Официальный сайт ПАО «МегаФон» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sar.megafon.ru> (Дата обращения 23.01.2018 г.)

1. Цифровые клиенты: они выбирают смартфон и активно используют мобильную передачу данных, предпочитают приложения на своем устройстве, общаются в мессенджерах, используют телефон как кошелек и потребляют большое количество интернет-трафика ежемесячно. Такие клиенты – это треть абонентской базы компании, но их число постоянно растет.³¹

2. Продукт: запускаются такие продукты, которые будут создавать ценность для цифровых клиентов. Компания не гонится за количеством подключений и не завоевываем новых абонентов снижением цен, а привлекает клиентов, предлагая более качественные и полезные услуги. Среди них – МегаФон.ТВ, МегаФон.Карта и LifeControl. Для лучшего общения с клиентами развивается портфолио брендов в группе «МегаФона». К примеру, для пользователей социальной сети VK был создан отдельный продукт VK Mobile и включены в него услуги, актуальные именно для этой аудитории – безлимитный интернет-трафик в приложении VK, возврат части стоимости покупки контента в социальной сети и подписка на музыку в VK.

3. Большие данные: с помощью анализа больших данных можно лучше понимать пожелания каждого конкретного клиента, чтобы предложить ему востребованные услуги, обобщить открытую информацию о ценностях, потребностях и поведении клиентов из различных источников. Анализируя эти данные, создаются лучшие продукты для новых и существующих клиентов.

4. Сеть продаж и обслуживания: компания стремится к лучшему доступу к цифровым высокодоходным клиентам при минимальных расходах, продвигает услуги в собственных салонах и онлайн-каналах. В мультибрендовых салонах увеличивается база высокодоходных клиентов методами неценовой конкуренции. Например, в работе с дилерами используется показатель contribution margin – он учитывает не только прибыль от подключения, но и от дополнительных услуг, которыми

³¹ По итогам 1 квартала 2017 года цифровые клиенты составляют 32% базы.

пользуется абонент в течение месяца. Это мотивирует партнеров компании к подключению «качественных» клиентов, вместо гонки за валовыми подключениями.

5. ИКТ и IoT: компания создала значительный фундамент в корпоративном сегменте, показывая рост быстрее рынка и в мобильном и в фиксированном бизнесе. По итогам 2016 года ПАО «МегаФон» заняло второе место в мобильном сегменте на корпоративном рынке. Дальнейший рост в корпоративном сегменте поддерживается выводом на рынок ценных комплексных предложений и реализации проектов в сфере информационно-коммуникационных технологий, принимается активное участие в цифровизации экономики России за счет развития интеграционных услуг в области связи для государства и бизнеса. Создавая экосистему партнерств, компания предлагает своим корпоративным клиентам комплексные отраслевые решения. Среди них Услуга оператора фискальных данных, Система мониторинга транспорта и промышленных объектов, «Умные счетчики» для ЖКХ.

При успешном осуществлении данной новой стратегии ожидаются следующие финансовые показатели в 2018 – 2020 годах: среднегодовые темпы роста сервисной выручки ПАО «МегаФона» составят 2-5%, а OIBDA – 3 – 6%. При этом целевой уровень долга по отношению к OIBDA составит 2.0.³²

2.2. Анализ управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»

Так как одним из главных условий управления конкурентоспособностью организации является разработка методов ее анализа и измерения, что в свою очередь позволяет управлять ее уровнем и

³² Официальный сайт ПАО «МегаФон» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sar.megafon.ru> (Дата обращения 25.01.2018 г.)

проводить сравнительный анализ конкурентоспособности субъектов рынка, проведем оценку конкурентоспособности Саратовского РО ПФ «МегаФон» с помощью нескольких методов, а именно, SWOT-анализа и метода многоугольника. А также сравним полученные результаты с оценкой конкурентоспособности его главных конкурентов, которыми в г. Саратове являются «МТС», «TELE2» и «Билайн».

Рассмотрим каждый из методов оценки конкурентоспособности более подробно:

1. SWOT-анализ: Проведем анализ сильных и слабых сторон каждой компании, а также определим из возможности и угрозы. Так как «МегаФон», «МТС», «TELE2» и «Билайн» являются компаниями, которые существуют на одном рынке сотовой связи, то возможности и угрозы у них совпадают. SWOT-анализ компаний представлен в табл. 2.4., 2.5., 2.6. и 2.7.

Таблица 2.4. SWOT-анализ Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»³³

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - лидер рынка; - имидж компании; - самая большая зона покрытия; - огромный ассортимент тарифных планов; - сделка с ООО «Скартел» (бренд Yota); - активная маркетинговая деятельность 	<ul style="list-style-type: none"> - сравнительно высокая стоимость услуг связи; - снижение качества обслуживания клиентов; - большие издержки на обслуживание сети
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - появление новых потребностей у клиентов; - снижение уровня конкуренции; - рост спроса на дополнительные услуги; - увеличение уровня доходов населения; - улучшение демографических 	<ul style="list-style-type: none"> - появление на рынке новых конкурентов; - снижение цен у конкурентов; - снижение уровня дохода у населения; - низкий темп роста рынка; - расширение зон покрытия у конкурентов;

³³ Таблица составлена автором на основе анализа информации Официального сайта ПАО «МегаФон» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sar.megafon.ru>

условий	- плохая политика государства
---------	-------------------------------

Из таблицы 2.4. видно, что самыми сильными сторонами Саратовского РО ПФ «МегаФон» являются лидерство на рынке, имидж компании, самая большая зона покрытия и огромный ассортимент тарифных планов. Таким образом, возможности, которые могут быть реализованы при помощи данных сильных сторон – появление новых потребностей у клиентов, рост спроса на дополнительные услуги.

В качестве самых слабых сторон, можно выделить достаточно высокую стоимость услуг связи и снижение качества обслуживания клиентов. Наличие этих слабых сторон негативно влияет на реализацию выделенных возможностей. Кроме того данные слабые стороны могут негативно повлиять на такие угрозы как плохая политика государства и снижение цен у конкурентов. Защитой от данных угроз можно использовать такие факторы, как огромный ассортимент тарифных планов и сделку с ООО «Скартел» (бренд Yota).

Таблица 2.5. SWOT-анализ Саратовского Поволжского Филиала ПАО «МТС»³⁴

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - имидж компании; - большая зона покрытия; - большое количество центров обслуживания; - активная рекламная деятельность 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая стоимость услуг связи; - высокие издержки на обслуживание сети; - плохое качество обслуживания клиентов
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - появление новых потребностей у клиентов; - снижение уровня конкуренции; - рост спроса на дополнительные услуги; - увеличение уровня доходов населения; - улучшение демографических 	<ul style="list-style-type: none"> - появление на рынке новых конкурентов; - снижение цен у конкурентов; - снижение уровня дохода у населения; - низкий темп роста рынка; - расширение зон покрытия у конкурентов;

³⁴ Таблица составлена автором на основе анализа информации Официального сайта ПАО «МТС» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sar.mts.ru>

условий	- плохая политика государства
---------	-------------------------------

Из таблицы 2.5. видно, что наиболее сильными сторонами Саратовского Поволжского Филиала ПАО «МТС» являются имидж компании и большая зона покрытия. Благодаря данным сильным сторонам, компания может воспользоваться такими важными возможностями, как снижение уровня конкуренции, рост спроса на дополнительные услуги. Однако данные возможности являются более уязвимыми из-за наличия слабых сторон.

Самыми слабыми сторонами компании являются плохое качество обслуживания клиентов и высокая стоимость услуг связи, а также большие издержки на обслуживание сети. Данные слабые стороны оказывают большое влияние на угрозы компании. Защититься от угроз Саратовскому ПФ ПАО «МТС» помогают такие сильные стороны как большая зона покрытия и активная рекламная деятельность.

Таблица 2.6. SWOT-анализ Саратовского Филиала компании «TELE2»³⁵

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - низкая стоимость услуг связи; - маркетинговая и рекламная деятельность; - сравнительно высокое качество обслуживания клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> - малая зона покрытия; - большие издержки маркетинговой деятельности; - низкий ассортимент тарифных планов
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - появление новых потребностей у клиентов; - снижение уровня конкуренции; - рост спроса на дополнительные услуги; - увеличение уровня доходов населения; - улучшение демографических условий 	<ul style="list-style-type: none"> - появление на рынке новых конкурентов; - снижение цен у конкурентов; - снижение уровня дохода у населения; - низкий темп роста рынка; - расширение зон покрытия у конкурентов; - плохая политика государства

³⁵ Таблица составлена автором на основе анализа информации Официального сайта компании «TELE2» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://sar.tele2.ru>

Из таблицы 2.6. видно, что наиболее сильными сторонами Саратовского Филиала компании «TELE2» являются низкая стоимость услуг связи и маркетинговая деятельность компании. Благодаря сильным сторонам, «TELE2» может использовать такие возможности, как улучшение демографических условий, а также рост спроса на дополнительные услуги.

Самыми слабыми сторонами компании выступают малая зона покрытия и узкий ассортимент тарифных планов. Данные слабые стороны, а главным образом, большие издержки маркетинговой деятельности оказывают негативное влияние на угрозы компании. Кроме того, снижение цен у конкурентов может ухудшить воздействие слабых сторон. Но такие сильные стороны как маркетинговая деятельность и сравнительно высокое качество обслуживания клиентов помогают Саратовскому Филиалу компании «TELE2» защититься от угроз компании.

Из таблицы 2.7. видно, что самыми сильными сторонами Саратовского ПФ компании «Билайн» являются имидж компании, активная рекламная политика, а также большой ассортимент тарифных планов. Возможности, которые компания может получить за счет своих сильных сторон – рост спроса на дополнительные услуги и улучшение демографических условий, т.е. появление новых потенциальных потребителей.

Таблица 2.7. SWOT-анализ Саратовского Поволжского Филиала компании Билайн³⁶

Сильные стороны	Слабые стороны
- имидж компании;	- высокая стоимость услуг;
- большой ассортимент тарифных планов;	- плохой роуминг;
- активная рекламная политика;	- снижение качества обслуживания клиентов;
- частые акционные предложения	- малое количество центров обслуживания
Возможности	Угрозы
- появление новых потребностей у	- появление на рынке новых

³⁶ Таблица составлена автором на основе анализа информации Официального сайта компании «Билайн» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://saratov.beeline.ru>

клиентов; - снижение уровня конкуренции; - рост спроса на дополнительные услуги; - увеличение уровня доходов населения; - улучшение демографических условий	конкурентов; - снижение цен у конкурентов; - снижение уровня дохода у населения; - низкий темп роста рынка; - расширение зон покрытия у конкурентов; - плохая политика государства
---	---

Слабыми сторонами компании выступают малое количество центров обслуживания и высокая стоимость услуг. Наибольшее влияние на осуществление угроз, таких как снижение цен у конкурентов и снижение уровня доходов у населения, оказывают такие слабые стороны как снижение качества обслуживания клиентов и плохой роуминг. Избежать влияния угроз Саратовскому ПФ компании «Билайн» помогают такие сильные стороны как активная рекламная политика и частые акционные предложения.

Таким образом, проведя SWOT-анализ Саратовского РО ПФ «МегаФон» и сравнивая его результаты с результатами SWOT-анализа Саратовских Филиалов «МТС», «TELE2» и «Билайн», можно сделать вывод о том, что самыми сильными сторонами компании на сегодняшний день являются лидерство на рынке, самая большая зона покрытия и огромный ассортимент тарифных планов, также огромную роль играет имидж компании. Саратовские Филиалы компаний «МТС» и «Билайн» обладают похожими, но менее выраженными сильными сторонами, поэтому они являются главными конкурентами Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон». Но все выявленные сильные стороны не смогут долго удерживать Саратовский РО ПФ ПАО «МегаФон» на лидерских позициях при наличии таких слабых сторон как сравнительно высокая стоимость услуг, большие издержки на обслуживание сети, а также снижение качества обслуживания клиентов. Кроме того, сильными сторонами компании «TELE2» являются как раз низкая стоимость услуг и сравнительно высокое качество обслуживания клиентов, но это объясняется, тем, что данная компания недавно появилась на рынке и пытается завоевать потребителей, используя слабые стороны

своих конкурентов. Кроме того, положительное влияние на конкурентоспособность Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», так же как и его конкурентов оказывает активная маркетинговая и рекламная деятельность.

2. Метод многоугольника: Накладывая многоугольники конкурентоспособности Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» и Саратовских Филиалов его конкурентов, друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одной компании по отношению к другой. Подобный метод оценки конкурентоспособности достаточно понятен для восприятия и помогает сравнить организации между собой.

Многоугольник сформирован на основе определенных характеристик, которые представлены на рисунке векторами, выходящими из одной точки в разные стороны, а именно, известность торговой марки (К1), качество обслуживания (К2), гибкость тарифной политики (К3), зона покрытия (К4) и качество связи (К5). При оценке полученных фигур, можно сделать вывод об имеющихся преимуществах и недостатках оцениваемых объектов.

Исходя из имеющихся расчетов, которые были получены в результате проведенной Саратовским РО ПФ ПАО «МегаФон» оценки конкурентоспособности методом анализа иерархий (табл. 2.8.), многоугольник конкурентоспособности выглядит следующим образом (рис. 2.2.).

Таблица 2.8. Результаты оценки конкурентоспособности Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» методом иерархий³⁷

Критерий	МегаФон	МТС	TELE2	Билайн
Известность торговой марки	0,577	0,517	0,317	0,532
Качество обслуживания	0,608	0,421	0,498	0,529
Гибкость тарифной политики	0,594	0,497	0,356	0,485
Зона покрытия	0,616	0,534	0,321	0,476
Качество связи	0,565	0,486	0,435	0,538

³⁷ Отчет о проведении маркетинговых исследований Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» за IV квартал 2017 г.

Таким образом, на рис. 2.2. видно, что Саратовский РО ПФ ПАО «МегаФон» занимает лидирующее место по всем анализируемым критериям, но для получения количественной оценки конкурентоспособности компании необходимо найти площадь многоугольника (табл. 2.9.), которая рассчитывается по формуле:

$$S = \frac{a * b * \sin \alpha}{2},$$

где:

a, b – длины двух сторон треугольника;

$\sin \alpha$ – синус угла между ними, который равен $\sin 60^\circ = 0,87$.

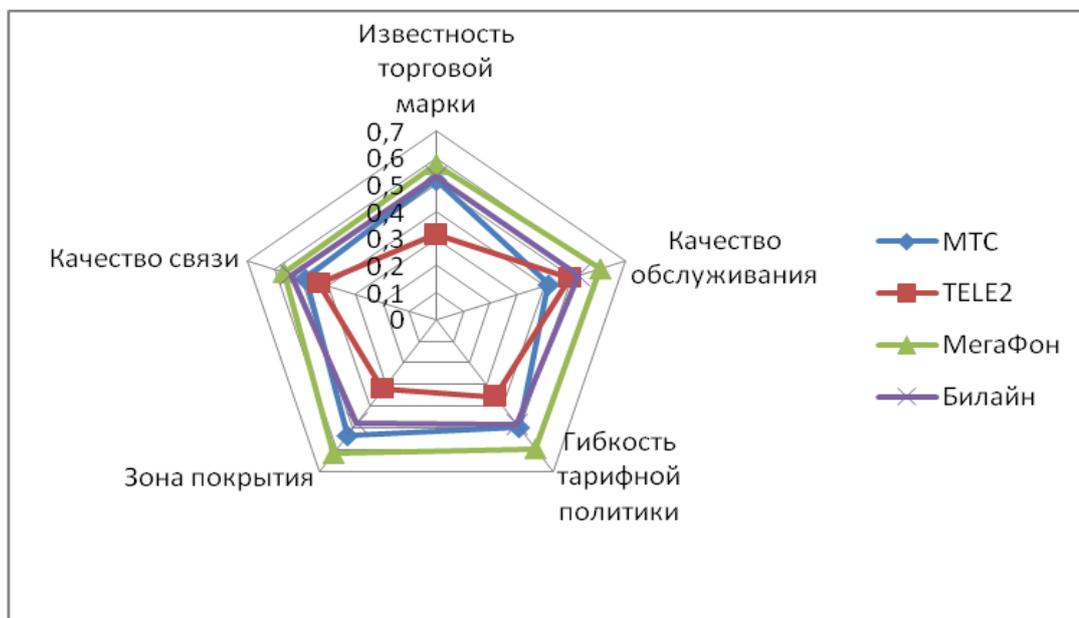


Рис. 2.2. Многоугольник конкурентоспособности Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»³⁸

Таблица 2.9. Расчет площадей многоугольников³⁹

Критерий	Мегафон	МТС	TELE2	Билайн
К1	0,153	0,095	0,069	0,122
К2	0,157	0,091	0,077	0,112
К3	0,159	0,115	0,050	0,100
К4	0,151	0,113	0,061	0,111

³⁸ Рисунок составлен автором

³⁹ Таблица составлена автором на основе произведенных расчетов

K5	0,142	0,109	0,060	0,125
Итого	0,762	0,523	0,317	0,570

Исходя из расчетов, представленных в табл. 2.9., можно сделать вывод о том, что лидирующую позицию занимает Саратовский РО ПФ ПАО «МегаФон» (0,762), второе и третье место с большой разницей относительно анализируемой организации занимают Саратовские Филиалы компаний «Билайн» (0,570) и «МТС» (0,523) соответственно. Саратовский Филиал компании «TELE2» (0,125) находится в критической ситуации, его показатели самые низкие, что говорит о плохой конкурентоспособности. Но это можно объяснить сравнительно недавним появлением данной компании на Поволжском рынке сотовой связи.

Маркетинговой деятельностью, а также управлением конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» занимаются менеджеры отдела маркетинга и рекламы, которые являются подотчетными коммерческому отделу филиала. Его деятельность основывается на анализе существующих и прогнозировании будущих стратегических потребностей в конкретном виде товара или услуги, стратегической сегментации рынка, прогнозировании жизненных циклов будущих товаров, анализе конкурентоспособности как товара или услуги, так и самой компании, прогнозировании конкурентных преимуществ. Основными приоритетами выбора критериев управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» являются повышение качества предоставляемых услуг в соответствии с нуждами потребителей, экономия ресурсов потребителей, а также снижение издержек компании на обслуживание сети.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в Саратовском РО ПФ ПАО «МегаФон» для управления конкурентоспособностью компании используется маркетинговый подход (рис. 2.3.).



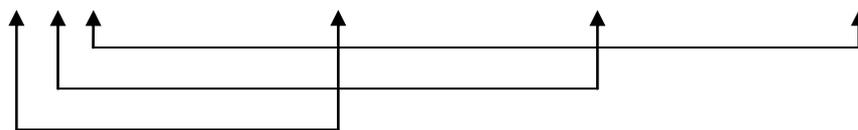


Рис. 2.3. Многозвенная цепочка реализации маркетингового подхода к управлению конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»⁴⁰

Но, несмотря на все проводимые исследования рынка, потребителей, постоянный мониторинг качества предоставляемых услуг, а также потребностей уже имеющихся и будущих клиентов, данный подход к управлению конкурентоспособностью компании недостаточно эффективен. Это проявляется в том, что Саратовский РО ПФ ПАО «МегаФон» хотя и занимает лидирующие позиции на рынке, имеет такие серьезные слабые стороны как сравнительно высокая стоимость услуг и снижение качества обслуживания клиентов. Сложившуюся ситуацию можно объяснить тем, что, несмотря на постоянный мониторинг, маркетинговая деятельность компании однородна, т.е. одинакова для всех регионов страны, т.к. основное управление конкурентоспособностью осуществляет головной офис ПАО «МегаФон». В данном подходе к управлению не учитывается конкретная ситуация сложившаяся в конкретном регионе, поэтому очень сложно правильно спрогнозировать новые возникающие потребности потребителей, а также реакцию рынка на действия компании.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Саратовское Региональное Отделение Поволжского Филиала ПАО «МегаФон» является одним из филиалов компании интегрированных цифровых коммуникаций, занимающей ведущие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире. При проведении оценки конкурентоспособности данной организации методом SWOT-анализа было выявлено, что самыми сильными сторонами компании являются лидерство на рынке, самая большая зона покрытия и огромный ассортимент тарифных планов. Кроме того, положительное влияние на конкурентоспособность Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» оказывает активная маркетинговая и рекламная деятельность. Но, несмотря

⁴⁰ Рисунок составлен автором

на все выявленные сильные стороны, компания не сможет долго удерживать лидерские позиции при наличии таких слабых сторон как сравнительно высокая стоимость услуг, большие издержки на обслуживание сети, а также снижение качества обслуживания клиентов. Эти же выводы подтверждает и оценка конкурентоспособности Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» методом многоугольников.

Также в ходе анализа управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» было выявлено, что для управления конкурентоспособностью данной компании используется маркетинговый подход. Но, несмотря на все проводимые исследования рынка, потребителей, постоянный мониторинг качества предоставляемых услуг, а также потребностей уже имеющихся и будущих клиентов, данный подход к управлению конкурентоспособностью компании недостаточно эффективен. Это заключается в том, что в данном подходе к управлению не учитывается конкретная ситуация сложившаяся в конкретном регионе, поэтому очень сложно правильно спрогнозировать новые возникающие потребности потребителей, а также реакцию рынка на действия компании.

Поэтому руководству Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» можно рекомендовать обратить внимание на выявленные недостатки подхода к управлению конкурентоспособностью, слабые стороны и угрозы, а так же использовать имеющиеся сильные стороны и возможности для их устранения и удержания лидирующих позиций на рынке.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ САРАТОВСКОГО РО ПФ ПАО «МЕГАФОН»

3.1. Применение ситуационно-маркетингового подхода к управлению конкурентоспособностью и разработка мероприятий по устранению слабых сторон Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»

В ходе проведенного анализа хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельности, а также в результате проведенного анализа управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» было выявлено, что самыми сильными сторонами компании являются лидерство на рынке, самая большая зона покрытия и огромный ассортимент тарифных планов. Кроме того, положительное влияние на конкурентоспособность Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» оказывает активная маркетинговая и рекламная деятельность. Но, несмотря на все выделенные сильные стороны, компания не сможет долго удерживать лидерские позиции при наличии таких слабых сторон как сравнительно высокая стоимость услуг, большие издержки на обслуживание сети, а также снижение качества обслуживания клиентов.

Также было определено, что для управления конкурентоспособностью данной компании используется маркетинговый подход. Но, несмотря на все проводимые исследования рынка, потребителей, постоянный мониторинг качества предоставляемых услуг, а также потребностей уже имеющих и будущих клиентов, данный подход к управлению конкурентоспособностью компании недостаточно эффективен. Это заключается в том, что в данном подходе к управлению не учитывается конкретная ситуация сложившаяся в конкретном регионе, поэтому очень сложно правильно спрогнозировать

новые возникающие потребности потребителей, а также реакцию рынка на действия компании.

Поэтому руководству Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» для совершенствования управления конкурентоспособностью можно рекомендовать объединить использование маркетингового и ситуационного подхода к управлению конкурентоспособностью. Данный подход условно можно назвать ситуационно-маркетинговым подходом к управлению конкурентоспособностью. Кроме того, необходимо использовать ряд мероприятий для устранения всех или нескольких выявленных слабых сторон.

Для того чтобы понять в чем будет заключаться ситуационно-маркетинговый подход, сначала рассмотрим в чем смысл каждого из подходов по отдельности.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управления при решении любых задач на внешних и внутренних потребителей. Выбор стратегии компании осуществляется на основе анализа уже имеющихся и прогнозирования будущих потребностей в определенном виде товара или услуг, сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров и их конкурентных преимуществ. Основными приоритетами выбора критериев управления при применении маркетингового подхода являются повышение качества объектов в соответствии с нуждами потребителей, экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества объектов, качества сервиса, а также экономия ресурсов в производстве объекта за счет реализации фактора масштаба, научно-технического прогресса, совершенствования системы менеджмента.

Ситуационный подход заключается в том, что пригодность различных параметров и методов управления определяется конкретной ситуацией в конкретном месте и в конкретное время. Из-за огромного количества внешних и внутренних факторов, которые оказывают влияние на компанию, не существует единственного, лучшего способа управлять объектом. Самым

эффективным в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней. Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения, на учете непредвиденных обстоятельств, факторов риска.

Таким образом, объединение данных подходов к управлению конкурентоспособностью в ситуационно-маркетинговый подход позволит Саратовскому РО ПФ ПАО «МегаФон» продолжить свою активную маркетинговую деятельность, но применять ее непосредственно в конкретной ситуации, в конкретном регионе, к конкретным сегментам потребителей. Основное управление конкурентоспособностью, разработка новых товаров и услуг остается за маркетинговым отделом головного офиса, а к функциям менеджеров регионального отдела маркетинга и рекламы добавится такая функция, как адаптация нового товара или услуги к сложившейся ситуации на рынке конкретного региона. Следовательно, управление конкурентоспособностью будет менее централизовано, что позволит компании более точно прогнозировать потребности потребителей и их реакцию на действия компании в определенной ситуации.

Кроме изменения подхода к управлению конкурентоспособностью руководству Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» может быть предложено проведение дополнительного обучения для сотрудников компании. Данное мероприятие позволит частично или полностью устранить такую слабую сторону Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», как снижение качества обслуживания клиентов.

Для разработки программы обучения, а главное определения ее направленности, в одном из офисов продаж и обслуживания данной компании на протяжении одной недели был проведен опрос потребителей на предмет их недовольства качеством обслуживания в офисе продаж и обслуживания, качеством услуг сервисной службы, а также качеством

обслуживания клиентов по горячей линии. Результаты опроса представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1. Результаты опроса потребителей одного из офисов продаж и обслуживания Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»⁴¹

Задаваемый вопрос	Количество ответивших, чел. (%)		
	Да	Нет	Затрудняюсь с ответом
Довольны ли вы качеством обслуживания сотрудниками офиса продаж и обслуживания?	44 (39,6)	43 (38,7)	24 (21,7)
Довольны ли вы качеством предоставленной информацией в офисе продаж и обслуживания?	43 (38,7)	51 (45,9)	17 (15,4)
Довольны ли вы качеством обслуживания сотрудниками сервисной службы?	53 (47,7)	27 (24,3)	31 (28,0)
Довольны ли вы качеством обслуживания по горячей линии?	49 (44,1)	47 (42,3)	15 (13,6)
Довольны ли вы качеством информации предоставляемой сотрудниками горячей линии?	45 (40,5)	48 (43,2)	18 (16,3)

Из таблицы 3.1. видно, что за неделю в офисе продаж и обслуживания Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» прошли опрос 111 человек. Часть опрошенных довольна качеством обслуживания сотрудниками офиса продаж и обслуживания, сервисной службы и горячей линии и информацией, которая была ими предоставлена. Но так же видно, что практически такое же количество людей, участвующих в опросе, не довольны как качеством обслуживания, так и качеством информации, которая им была предоставлена. Кроме того, небольшое количество опрошенных затруднились ответить на задаваемые вопросы, так как либо они впервые пользовались услугами данной компании, либо еще не обращались за услугами сервисной службы или горячей линии. Следовательно, можно сделать вывод, что основной направленностью обучения персонала офисов продаж и обслуживания, сервисных служб и горячей линии должно стать повышение качества обслуживания, общения с клиентами, а также качества предоставляемой информации.

⁴¹ Таблица составлена автором на основе результатов проведенного опроса

Таким образом, в программу обучения должны войти такие тренинги как:

- Прохождение корпоративного обучения по курсу «Введение в МегаФон»;
- Прохождение корпоративного обучения по курсу «Продукция и услуги МегаФон»;
- «Клиентоориентированность: от понимания к действию»;
- «Техника личных продаж и работа с возражениями»;
- «Техника обслуживания»;
- «Стрессменеджмент»;
- «Эффективное взаимодействие с корпоративными и VIP-клиентами».

Данные тренинги должны способствовать развитию способностей, улучшающих деятельность специалиста, которая направлена как на взаимодействие с клиентами, так и на эффективное взаимодействие с другими сотрудниками и руководством компании.

Клиентоориентированные тренинги направлены на развитие у сотрудников компании способностей по взаимодействию с клиентами и деловыми партнерами. Участников тренингов научат правилам личных продаж, расскажут, как правильно реагировать на возражения и претензии со стороны клиента, а также с ними будут проводиться занятия по формированию правильной психологической установки по отношению к клиенту и к работе в стрессовой ситуации.

Кроме того в рамках программы сотрудников компании научат эффективно распоряжаться своим временем, правильно расставлять приоритеты, легко принимать самостоятельные решения, а также обучат принципам построения команд, эффективному командному взаимодействию, позитивному восприятию руководства.

Также в результате прохождения корпоративного обучения сотрудники смогут повысить свои знания в области истории развития компании,

улучшить свои знания о продукции и услугах Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», что позволит повысить качество той информации, которую в дальнейшем они сообщают клиентам компании.

Кроме того в целях совершенствования управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» в рамках проведения программы обучения сотрудников для формирования единой корпоративной культуры предлагается принять для них «Модель компетенций персонала».

Основной идеей модели профессиональной компетенции является изменчивость корпоративных компетенций, наличие или отсутствие которых не являются постоянной характеристикой. Также следует отметить, что негативные последствия для организации может иметь не только недостаток компетенций, т.е. дефицит профессионализма, но и их избыток.

Универсальность данной модели как инструмента в управлении конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» заключается в следующем:

- ✓ Данная модель позволяет напрямую связать систему управления персонала с бизнес-целями компании как в настоящее время, так и в стратегической перспективе. Эта взаимосвязь выстраивается через выделение профессиональных компетенций сотрудников исходя из общеорганизационных целей. В результате наличие соответствующих компетенций становится одним из решающих условий эффективности менеджмента в реализации целей.

- ✓ Модель компетенций лежит в основе системы работы с персоналом, когда все элементы и стороны этой системы ориентированы только на максимально возможный результат в данной сфере деятельности.

- ✓ Т.к. модель компетенций одинаково применима к различным типам организаций, она выстраивается на базе механизмов координации, обеспечивая тем самым единство и согласованность в работе всех структурных подразделений.

✓ В данной модели компетенций используется язык понятный и доступный всем работникам и менеджерам компании, что значительно повышает отдачу при использовании этого инструмента.

В настоящее время за рубежом модели компетенции имеют практически все крупнейшие компании. Причем разработка этих моделей осуществляется профессионалами в области управления конкурентоспособностью, т.е. специальными подразделениями, и информация, содержащая перечень и описание ключевых компетенций для компании на данном этапе ее развития, является строго конфиденциальной. Это является способом обеспечения безопасности функционирования компании, т.к. конкуренты на основе модели компетенции могут получить развернутую картину жизни и деятельности компании, ее сильных и слабых сторон, бизнес-приоритетов и бизнес-стратегий.

Таким образом, «Модель компетенций персонала» представляет собой свод утвержденных внутри компании основных морально-этических норм и принципов, которыми работники организации должны руководствоваться при выполнении должностных обязанностей. Данная модель компетенций состоит из трёх основных блоков:

- ❖ общекорпоративные компетенции;
- ❖ управленческие компетенции;
- ❖ функциональные компетенции.

Рассмотрим каждый из них более подробно:

1. Общекорпоративные компетенции – компетенции, которые необходимы всем сотрудникам компании:

- ✓ ориентация на результат;
- ✓ гибкость и адаптивность;
- ✓ работа в команде;
- ✓ ориентация на клиента;
- ✓ инициативность;
- ✓ решение проблем.

2. Управленческие компетенции – компетенции, которые необходимы сотрудникам, занимающим управленческие должности:

- ✓ управление людьми;
- ✓ лидерство в команде;
- ✓ управление задачами;
- ✓ стратегическое мышление.

3. Функциональные компетенции – компетенции, которые необходимы сотрудникам офисов продаж и обслуживания, сервисных служб и горячей линии:

- ✓ навыки продаж;
- ✓ коммуникабельность;
- ✓ навыки обслуживания;
- ✓ управление конфликтами;
- ✓ управление стрессом;
- ✓ наставничество;
- ✓ активное слушание;
- ✓ соблюдение баланса интересов сотрудника и компании.

3.2. Расчет эффективности предложенных рекомендаций

В результате опроса потребителей, проведенного в одном из офисов продаж и обслуживания, было выявлено, что практически половина опрошенных недовольны качеством обслуживания и качеством информации, которая была им предоставлена. Для устранения данной проблемы, которая в свою очередь является и слабой стороной Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», было предложено проведение дополнительного обучения сотрудников данной компании.

Для того, чтобы понять на сколько будет эффективно данное мероприятие нужно рассчитать затраты, которые потребуются на проведение этого обучения. Программа обучения и количество времени, необходимое на

освоение материала указаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2. Программа обучения сотрудников офисов продаж и обслуживания, сервисных служб и горячей линии саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»⁴²

Вид тренинга	Время проведения
Введение в «МегаФон»	3 недели
Продукция и услуги «МегаФон»	6 недель
Клиентоориентированность: от понимания к действию	4 недели
Техника личных продаж и работа с возражениями	6 недель
Техника обслуживания	8 недель
Стрессменеджмент	5 недель
Эффективное взаимодействие с корпоративными и VIP-клиентами	2 недели

Сотрудники всех офисов продаж и обслуживания, сервисных служб и горячей линии Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» будут разделены на группы, каждая из которых пройдет обучение в течение 3 месяцев (12 недель при 5-дневной рабочей недели), которые потребуются для освоения материала всеми сотрудниками.

Для проведения обучения необходимо нанять 2 тренинг-менеджеров. Корпоративное обучение может провести один из сотрудников коммерческого отдела, который очень хорошо знаком с историей, а также продукцией и услугами Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон». Основные расходы на обучение сотрудников представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3. Затраты на обучение сотрудников офисов продаж и обслуживания, сервисных служб и горячей линии Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»⁴³

Затраты	Сумма, руб.
Услуги тренинг-менеджера	384 000
Оплата работы сотрудника коммерческого отдела	15 000
Хозяйственные расходы (расходы на материалы для тренинга)	5 000
Итого	404 000

⁴² Таблица составлена автором

⁴³ Таблица составлена автором на основе произведенных расчетов

Таким образом, из таблицы 3.3. видно, что общие затраты на проведение обучения сотрудников офисов продаж и обслуживания, сервисных служб и горячей линии Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» примерно составят 404 000 руб. Данная сумма складывается из таких расходов как:

1. Услуги тренинг-менеджера. При условии того, что оплата 1 часа работы тренинг-менеджера стоит 800 руб., а тренинги будут проводиться в течение 4 часов в день на протяжении 12 недель при 5-дневной рабочей недели двумя тренинг-менеджерами, то общая сумма составит:

$$2 * (12 \text{ нед.} * 5 \text{ д.} * 4 \text{ ч.} * 800 \text{ руб.}) = 384 \text{ 000 руб.}$$

2. Оплата работы сотрудника коммерческого отдела. Руководству предлагается произвести оплату работы данного сотрудника в размере 5 000 руб. в месяц в виде доплаты к его основной заработной плате. Таким образом, общая сумма расхода составит:

$$5 \text{ 000 руб.} * 3 \text{ мес.} = 15 \text{ 000 руб.}$$

3. Хозяйственные расходы или расходы на материалы для тренинга. Данная статья подразумевает расходы на канцелярские товары, раздаточный материал и наглядное пособие, необходимые во время проведения тренинга, и составляет примерно 5 000 рублей.

В завершении программы обучения тренинг-менеджеры должны оценить качество проведенного ими обучения. На основании общего впечатления сотрудников, проходящих данное обучение, по 10-бальной шкале оцениваются показатели, представленные в таблице 3.4.

Таблица 3.4. Оценка уровня качества проведенного обучения⁴⁴

Показатель	Хорошо	Плохо
Доступность изложения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Стиль преподавания	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Компетентность преподавателя	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Практическая ценность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Качество раздаточного материала	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

⁴⁴ Таблица составлена автором

Далее рассчитывается общая сумма полученных баллов:

- 40 баллов и выше (80%) – обучение сотрудника было качественным;
- от 30 до 40 баллов (60%) – обучение сотрудника было проведено с низким уровнем качества преподавания;
- менее 30 баллов – обучение было некачественным.

Результаты оценки качества проведенного обучения должны быть предоставлены руководителю коммерческого отдела. Оценить эффективность проведенного обучения сотрудников офисов продаж и обслуживания, сервисных служб и горячей линии определить достаточно сложно, и возможно только после трех месяцев работы обученного сотрудника. За это время сотрудник может применить все полученные им после обучения знания на практике.

Таким образом, на данный момент достоверно оценить эффективность проведенного мероприятия не представляется возможным. В связи с этим можно отразить предполагаемую эффективность предложенной рекомендации в таблице 3.5.

Таблица 3.5. Предполагаемая эффективность Программы обучения сотрудников офисов продаж и обслуживания, сервисных служб и горячей линии Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон»⁴⁵

Вид тренинга	Предполагаемая эффективность
Введение в «МегаФон»	Позволит сотрудникам более подробно ознакомиться с историей развития компании, сформировать более лояльное отношение к ней
Продукция и услуги «МегаФон»	Позволит более подробно изучить продукцию компании, ее основные характеристики, узнать информацию о всех предоставляемых услугах, сроках и т.д. Данный вид тренинга позволит улучшить качество предоставляемой информации клиентам.
Клиентоориентированность: от понимания к	Позволит научиться правильно

⁴⁵ Таблица составлена автором на основе выявленной предполагаемой эффективности

действию	организовывать личное и рабочее время, грамотно выстраивать диалог с клиентами, реагировать на их возможные возражения и отказы, увеличить количество личных продаж, а также повысить личную эффективность.
Техника личных продаж и работа с возражениями	
Эффективное взаимодействие с корпоративными и VIP-клиентами	
Техника обслуживания	Позволит каждой группе сотрудников повысить качество обслуживания клиентов в своей сфере деятельности.
Стрессменеджмент	Позволит выявлять источники и причины стресса, правильно на них реагировать, вырабатывать механизмы адаптации к стрессовым ситуациям и повышать уровень стрессоустойчивости.

В целом, из таблицы 3.5. видно, что предложенное мероприятие позволит улучшить работу сотрудников, их организованность, повысить качество обслуживания клиентов и предоставляемой информации, тем самым устранить одну из слабых сторон Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон».

Заключение

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» и разработке рекомендаций по его совершенствованию, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы были рассмотрены разные определения «конкурентоспособности», дано определение «управление конкурентоспособностью организации», определены основные факторы управления конкурентоспособностью, рассмотрено основное содержание управления конкурентоспособностью организации. Кроме того были определены основные подходы к управлению конкурентоспособностью организации, а также рассмотрены разные методы ее оценки.

В итоге был сделан вывод о том, что целостное системное определение понятия «управление конкурентоспособностью организации» отсутствует. Но следует отметить, что под управлением конкурентоспособностью организации следует понимать научно обоснованный и целенаправленный процесс воздействия разноуровневыми субъектами управления организации на конкурентные отношения, обеспечивающий эффективное решение задач формирования, поддержания и развития конкурентного преимущества.

Факторы, влияющие на управление конкурентоспособностью организации, разделяются на две основные группы: внешние и внутренние. Кроме того, учитывая ряд закономерностей, выделяют такие подходы к управлению конкурентоспособностью организации как системный, маркетинговый, функциональный, структурный и ситуационный.

Также одним из главных условий управления конкурентоспособностью организации является разработка методов ее анализа и измерения, что в свою

очередь позволяет управлять ее уровнем и проводить сравнительный анализ конкурентоспособности субъектов рынка. Основными методами оценки конкурентоспособности организации являются: SWOT-анализ, метод анализа иерархий, метод многоугольника и матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельности Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», которая показала, что это один из филиалов компании интегрированных цифровых коммуникаций, занимающей ведущие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире. В 2017 году число абонентов «МегаФона» в Саратовской области приблизилось к 1,5 млн. человек, т.е. каждый второй житель Саратовской области является абонентом «МегаФона». На сегодняшний день ПАО «МегаФон» является лидером в области мобильной передачи данных, что подтверждает проведенный анализ финансовых и бухгалтерских показателей.

Кроме того был проведен анализ управления конкурентоспособностью данной компании, а также дана его оценка с помощью нескольких методов, а именно SWOT-анализа и метода многоугольников, в сравнении с основными конкурентами. Таким образом, SWOT-анализ Саратовского РО ПФ «МегаФон» и сравнение его результатов с результатами SWOT-анализа Саратовских Филиалов «МТС», «TELE2» и «Билайн», показали, что самыми сильными сторонами компании на сегодняшний день являются лидерство на рынке, самая большая зона покрытия и огромный ассортимент тарифных планов, также огромную роль играет имидж компании. Саратовские Филиалы компаний «МТС» и «Билайн» обладают похожими, но менее выраженными сильными сторонами, поэтому они являются главными конкурентами Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон». Но все выявленные сильные стороны не смогут долго удерживать Саратовский РО ПФ ПАО «МегаФон» на лидерских позициях при наличии таких слабых сторон как сравнительно высокая стоимость услуг, большие издержки на обслуживание

сети, а также снижение качества обслуживания клиентов. Кроме того, сильными сторонами компании «TELE2» являются как раз низкая стоимость услуг и сравнительно высокое качество обслуживания клиентов, но это объясняется, тем, что данная компания недавно появилась на рынке и пытается завоевать потребителей, используя слабые стороны своих конкурентов. Немало важное положительное влияние на конкурентоспособность Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», так же как и его конкурентов, оказывает активная маркетинговая и рекламная деятельность.

Также было выявлено, что для управления конкурентоспособностью Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» использует многозвенную цепочку маркетингового подхода. Но, несмотря на все проводимые исследования рынка, потребителей, постоянный мониторинг качества предоставляемых услуг, а также потребностей уже имеющих и будущих клиентов, данный подход к управлению конкурентоспособностью компании недостаточно эффективен. Это проявляется в том, что Саратовский РО ПФ ПАО «МегаФон» хоть и занимает лидирующие позиции на рынке, имеет такие серьезные слабые стороны как сравнительно высокая стоимость услуг и снижение качества обслуживания клиентов. Сложившуюся ситуацию можно объяснить тем, что, несмотря на постоянный мониторинг, маркетинговая деятельность компании однородна, т.е. одинакова для всех регионов страны, т.к. основное управление конкурентоспособностью осуществляет головной офис ПАО «МегаФон». В данном подходе к управлению не учитывается конкретная ситуация сложившаяся в конкретном регионе, поэтому очень сложно правильно спрогнозировать новые возникающие потребности потребителей, а также реакцию рынка на действия компании.

Проведение подробного анализа хозяйственной деятельности Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон», финансовых и бухгалтерских показателей, выявление подхода к управлению конкурентоспособностью, а также проведение его оценки позволило рекомендовать руководству данной

компании обратить свое внимание на выявленные слабые стороны, а также использовать имеющиеся возможности и сильные стороны для их устранения и предотвращения за счет изменения подхода к управлению конкурентоспособностью, а также проведения дополнительного обучения для сотрудников компании.

Чтобы направить усилия на совершенствование управления конкурентоспособностью руководству Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» было рекомендовано использование ситуационно-маркетингового подхода к управлению конкурентоспособностью, т.е. объединение уже имеющегося маркетингового подхода с ситуационным, что позволит компании продолжить свою активную маркетинговую деятельность, но применять ее непосредственно в конкретной ситуации, в конкретном регионе, к конкретным сегментам потребителей. Кроме того, управление конкурентоспособностью компании будет менее централизовано, благодаря чему Саратовское РО ПФ ПАО «МегаФон» сможет более точно прогнозировать потребности потребителей и их реакцию на действия компании в определенной ситуации.

Для устранения такой слабой стороны, как снижение качества обслуживания, руководству Саратовского РО ПФ ПАО «МегаФон» было предложено проведение обучения для сотрудников офисов продаж и обслуживания, сервисных служб и горячей линии. Данное мероприятие позволит сотрудникам повысить качество информации, которую они в дальнейшем предоставляют потребителям, научиться правильно распоряжаться своим личным и рабочим временем, улучшить навыки общения с клиентами, повысить качество их обслуживания и так далее.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций был проведен расчет затрат на проведение обучения, а также выявлена и описана его предполагаемая эффективность.

Список использованных источников

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 235 с.
2. Антонов Г.А., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 300 с.
3. Белоусов В.А. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.А. Белоусов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – №8 – С. 35 – 37
4. Глобальная конкуренция / В.В. Овчинников – М.: Институт экономических стратегий, 2016. – 254 с.
5. Годин А.М. Маркетинг: Учебник. - 3-е издание. - М.: «Дашков и К°», 2016. – 374 с.
6. Годовой бухгалтерский отчет РО ПФ ПАО «МегаФон» за 2016 г.
7. Годовой бухгалтерский отчет РО ПФ ПАО «МегаФон» за 2017 г.
8. Годовой финансовый отчет РО ПФ ПАО «МегаФон» за 2016 г.
9. Годовой финансовый отчет РО ПФ ПАО «МегаФон» за 2017 г.
10. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинговые решения по распределению товаров и услуг: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2015. – 380 с.
11. Джон Филип Джоунс. Рекламный бизнес / Д. Ф. Джоунс. – М.: Вильямс, 2015. – 163 с.
12. Ерёмин В. Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации / В. Н. Еремин. – М.: КноРус, 2013. – 366 с.
13. Ермолович Л. Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие – Мн.: БГЭУ, 2014. – 256 с.
14. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Н.А. Зайцев – М.: Экономистъ, 2017. – 336 с.

15. Зайцев Н. А. Экономика, организация и управление предприятием / Н.А. Зайцев. – М.: Инфра-М, 2015. – 445 с.
16. Зуб А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Зуб. – М.: Велби, 2013.– 376 с.
17. Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А.Иванова. – Ростов н. /Д: Феникс, 2014. – 296 с.
18. Качалина Л. И. Конкурентоспособный менеджмент / Л.И. Качалина. –М.: Эксмо, 2015. – 352 с.
19. Ким С. А. Маркетинг / С.А. Ким. – М.: Дашков и К, 2016. – 217 с.
20. Кормогов Ю.Ю. Маркетинг /Ю.Ю. Кормогов, С.А. Красильников – СПб.: Питер, 2015. – 137 с.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Е.М. Пенькова. – М.: Прогресс, 2013. – 514 с.
22. Крылова Г.Д. Практикум по маркетингу. – М.: ЮНИТИ – 2015. – 275 с.
23. Леонтьев В.Ф. Роль инновационных технологий в обеспечении качества и конкурентоспособности продукции. // Проблемы прогнозирования. – 2017. №.5 – С. 136 – 147.
24. Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №1. – С. 51 – 53
25. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур / Ю. Мишин. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 451 с.
26. Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 2013. – 342 с.
27. Отчет о проведение маркетинговых исследований РО ПФ ПАО «МегаФон» за IV квартал 2017 г.

28. Официальный сайт компании «TELE2» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://sar.tele2.ru>
29. Официальный сайт компании «Билайн» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://saratov.beeline.ru>
30. Официальный сайт ПАО «МегаФон» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sar.megafon.ru>
31. Официальный сайт ПАО «МТС» Поволжский регион (г. Саратов и Саратовская область). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sar.mts.ru>
32. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Международные отношения – 2015. – 546 с.
33. Портер М. Международная конкуренция – пер. с англ. / М. Портер, Е.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2014. – 451 с.
34. Саритх М. Конкурентоспособность: многоуровневый анализ. – М.: 2014. – 384 с.
35. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: 2014. – 314 с.
36. Царькова С.В. Методологические аспекты исследования конкурентоспособности переходной экономики России. Автореферат диссертации МПГУ. 2016
37. Черкасова И. О. Маркетинг / И.О. Черкасова. – СПб.: Нева, 2013. – 216 с.
38. Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона //Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – №5. – С. 92 – 96
39. Электронное научное периодическое издание СИСТЕМНОЕ

Глоссарий

1. Внешнее конкурентное преимущество – преимущество, которое увеличивает «рыночную силу» организации в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

2. Внешняя среда – это покупатели с их демографическими характеристиками, конкуренты, посредники, финансовые учреждения, рекламные агентства и фирмы, изучающие общественное мнение, таможенные и иные правительственные органы.

3. Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает организации большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией.

4. Внутренняя среда – это функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, серийное производство, продвижение товара до покупателя, сбыт, обслуживание и обеспечение запасными частями, обучение персонала, взаимоотношения с поставщиками сырья и материалов и т.д., а также с финансовыми и иными внешними органами.

5. Конкурентное преимущество – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами

6. Конкурентные условия – это условия, которые превалируют на рынке, где соперничающие контрагенты (продавцы между собой, продавцы и

покупатели, покупатели между собой) стремятся увеличить свою прибыль за счет друг друга.

7. Конкурентоспособность производителя – это его способность сохранять и расширять рынки сбыта за счет целенаправленной деятельности как по отношению к качественным характеристикам продукции, так и по отношению к производителям-конкурентам.

8. Конкурентоспособность товара — это его относительная характеристика, которая отражает отличие данного товара от товара конкурента, во-первых, по степени соответствия одной и той же общественной потребности, а во-вторых, по затратам на удовлетворение этой потребности.

9. Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей покупателей и по эффективности производственной деятельности.

10. Конкуренция – это соперничество между отдельными лицами или хозяйственными единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели на каком-либо поприще.

11. Устойчивое конкурентное преимущество – это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды, от использования которой не могут быть скопированы

12. Интегральная конкурентоспособность организации – способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю.

13. Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами.

14. Управление конкурентоспособностью организации – научнообоснованный и целенаправленный процесс воздействия разноуровневыми субъектами управления организации на конкурентные отношения, обеспечивающий эффективное решение задач формирования, поддержания и развития конкурентного преимущества.

15. Субъект управления конкурентоспособностью организации в системе ее управления – это тот субъект системы, который определяет и направляет процесс обеспечения конкурентоспособности.

16. Объект управления в системе управления конкурентоспособностью организации – это тот субъект системы, который действует в рамках подчинения субъекту управления конкурентоспособностью и которому для собственных управленческих действий нужны управленческие решения, доведенные до них в соответствующей форме.

17. SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. При этом под возможностями понимается нечто, дающее ей шанс получить преимущество, а угрозами считают нечто, что может нанести ущерб ее деятельности.

18. Метод многоугольника конкурентоспособности – наглядный способ представления результатов проведенного сопоставления деятельности конкурентов.

19. Матрица БКГ – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге, созданный основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.