

Павлова А.В.

магистрант группы М-СУ-15-3

ФГБОУ ВО Уральский государственный экономический университет,

г. Екатеринбург

**КОРРЕКТИРОВКА СТРАТЕГИИ ПАО «МЕГАФОН» В
СООТВЕТСТВИИ С СОВРЕМЕННЫМИ РЕАЛИЯМИ РЫНКА
СОТОВОЙ СВЯЗИ**

Аннотация: В статье рассмотрены текущие тенденции на рынке сотовой связи и стратегические решения, реализуемые компанией ОАО «Мегафон» в контексте выявленных тенденций. Автор рассматривает стратегические альтернативы для компании и возможные пути корректировки стратегии.

Ключевые слова: стратегия, факторы стратегического развития, стратегические альтернативы

Abstract: the article deals with current trends in the cellular market and the strategic decisions implemented by the company ОАО "Megafon" in the context of identified trends. The author considers strategic alternatives for the company and possible ways of correcting strategy.

Key words: strategy, strategic development factors, strategic alternatives

Залогом долгосрочного существования любой компании сегодня является качественно разработанная и прописанная стратегия. В реалиях жесткой конкуренции фирмы используют различные приемы и способы для защиты своей доли рынка, и отвоевания при этом доли другой компании [4,5].

Применимо к компаниям, работающим в отрасли сотовой связи, стратегическое управления является неотъемлемой константой, по причине того, что на рынке ведется ожесточенная конкурентная борьба между операторами за потенциальных абонентов. Фирмам необходимо не только продумывать свои действия, но и предвидеть действия оппонентов, как шахматные игроки.

Российский рынок сотовой связи, характеризовавшийся быстрым ростом в начале двухтысячных, к 2015 году достиг своей зрелости. На начало 2 квартала 2015 года по оценкам AC&M Consulting общее число абонентов сотовой сети составило 238,4 млн. абонентов (в среднем на человека приходится по 1,6 сим-карты, при численности населения на 2015 год – 146,267 млн. человек) сократившись с началом 1 квартала 2015 года; проникновение сотовой связи достигло 166,8% по России [7]. Можно констатировать тот факт, что рынок сотовой связи России – это олигополия, на котором функционирует «Большая четверка»: Мегафон, МТС, Вымпелком (Билайн) и Теле2, при этом их совокупная доля рынка составляет больше 90%. Остальная часть сотовых операторов представлена только на региональном уровне. Наиболее популярные среди них – Мотив, Смартс и Летай. На данный момент рынок можно описать следующими характеристиками: высокая концентрация, снижение цен, увеличение предоставляемых услуг и уменьшение темпов роста [5]. Данные факты подтверждают необходимость определения путей улучшения стратегии компании «Мегафон».

В связи с этим была определена цель работы – исследовать стратегический потенциал ПАО Мегафон и определить пути совершенствования стратегии.

Специфика работы ПАО «Мегафон» обусловила выбор основных показателей, по которым осуществляется анализ деятельности компании. По занимаемой доле рынка компания находится на втором месте (74,8 млн. абон.) после МТС (77,3 млн), у Билайн – 59,8 млн. абон., Теле2 обладает наименьшей долей рынка из «Большой четверки» (37,3 млн. абон.) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Распределение абонентов Мегафон по территории Российской Федерации неравномерно, так наибольшее число клиентов компании проживает в Поволжье – 16 456 тыс. человек, а наименьшее на Дальнем Востоке (5 236 тыс.), что объясняется концентрацией населения в данных регионах (рисунок 1).



Рисунок 1 – География присутствия [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Несмотря на кризисные тенденции в экономике, «Мегафон» в 2015 году показал хорошие результаты работы. На 7,3 % выросло количество абонентов мобильной связи – к 2015 году, данный показатель остановился на отметке 74,8 млн. человек. При этом компания за 2015 год расширила и углубила позиции в регионах, построив 1609 станций второго поколения, 4134 станций третьего поколения и 4456 станций четвертого поколения, тем самым улучшив качество предоставляемой связи. Также стоит отметить, что компания увеличила выручку от услуг мобильной связи на 1,8%, акцентировав свои силы на услугах мобильной передачи данных.

По данным социологического опроса Мегафон, среднестатистический клиент компании – молодой человек, активно использующий возможности своего смартфона, особенно функцию передачи данных, при этом большая половина абонентов – женщины (52 %). По возрасту, наибольшая доля приходится на абонентов от 14 до 25 лет (30 %), а наименьшая от 36 до 45 лет (22 %). Данный факт можно охарактеризовать тенденциями на рынке – популяризация услуг на базе передачи данных и смещение потребительского интереса от голосовых разговоров и смс-сообщений в пользу общения через мессенджеры и социальные сети.

Начиная с 2012 года МегаФон успешно реализовывал стратегию, которая была направлена на эффективный рост компании. За данный период было осуществлено [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

- а) увеличение доли Мегафон на рынке мобильной связи;
- б) повышение эффективности бизнеса;
- в) развертывание современной инфраструктуры и сети связи четвертого поколения при заметном сокращении капитальных затрат;
- г) изменение организационной структуры для посегментного усиления позиции компании на рынке B2C, B2B, B2G и B2O, а также выстраивание соответствующих моделей управления.

Из вышесказанного, можно сделать вывод, что стратегические цели, разработанные до конца 2015 года достигнуты, так как компания сократила разрыв с лидером отрасли, смогла нарастить за период с 2012 по 2015 год свободный денежный поток за счет большой доли платежей абонентов (86,2 % от выручки Мегафон) и увеличить объем выплаченных дивидендов.

Также стоит отметить, что в связи с современными реалиями на рынке сотовой связи, а также из-за изменения поведения потребителей, Компания пересмотрела стратегию, выделив три ключевых направления:

а) улучшение сервиса обслуживания, для повышения лояльности клиентов;

б) ориентация на инновационность как в продукте и продвижении, так и во внутренних бизнес-процессах;

в) строительство и модернизация сети, для улучшения качества предоставляемых услуг.

Реализовывать данную стратегию Компания планирует, опираясь на ценности: развитие, надежность, партнерство, сопричастность и ответственность.

Тем не менее, данная стратегия может быть дополнена. Так как Мегафон один из лидеров на отрасли, ему больше всего подойдет группа стратегий лидера рынка по Филиппу Котлеру. Лидеру отрасли никогда нельзя терять бдительности, по причине того, что другие фирмы пытаются занять его нишу или получить выгоду за счет его слабостей. Доминирующая позиция обязывает фирму вести активные действия сразу по трем направлениям:

а) поиск способов увеличения общего спроса на услуги сотовой связи;

б) защита своего сегмента рынка при помощи хорошо спланированных оборонительных и наступательных действий;

в) защита доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий.

В данном случае Компания имеет возможность использовать оборонительную стратегию – мобильная защита. Таким образом, Мегафон увеличит свои рубежи за счет расширения и диверсификации рынка сотовой связи. При расширении рынка компании необходимо перенести внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяет данный класс товаров в целом, также необходимо вести научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке.

При этом стоит обратить внимание на возможные зоны роста Мегафон: за счет разработок услуг на базе интернет телефонии привлечение новых потребителей и повышение лояльности у действующих.

В заключении стоит подчеркнуть, что четкое понимание своего будущего состояние приведет тебя быстрее к намеченной цели. Стратегия в руках руководителя как путеводная звезда, но не стоит также забывать, что стратегия – это не панацея от всего. Нужно грамотно ее использовать и не «перенасытиться» ею.

Список использованных источников

1. CNews: издание о высоких технологиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cnews.ru/news/top/2016-03-22_kto_bolshe_zarabotal_v_2015_g_mtsbilajn (дата обращения 01.09.2016 г.).
2. Годовой отчет Мегафон за 2015 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ar2015.megafon.ru/reports/megafon/annual/2015/gb/Russian/0.html> (дата обращения: 28.08.2016 г.).
3. Коковихин А.Ю., Гладкова Т.В. Кадровое обеспечение инвестиционных проектов с международным участием В сборнике: Мировая экономика, международный бизнес и россия в новых геополитических условиях Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. 2015. С. 59-63.
4. Огородникова Е.С. Стратегический менеджмент Учебное пособие / Ответственный за выпуск В.Е. Кучинская. Екатеринбург, 2009.

5. Пяткова Т.В., Плахин А.Е. К вопросу о развитии бизнес-инноваций в регионах России В сборнике: ИННОВАЦИИ В СОЗДАНИИ И УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ Материалы IV Международной научной конференции преподавателей, сотрудников и аспирантов. 2013. С. 158-161.
6. Система профессионального анализа рынков и компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/Front/Index.aspx> (дата обращения: 01.09.2016 г.).
7. Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1291&type=2> (дата обращения 01.09.2016 г.).