

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В своей жизни каждым человеком принимаются решения. Факторы, подталкивающие его к этому, состоят либо в личной неудовлетворенности своим внутренним или внешним положением, либо в общественных потребностях. Большинство решений нами принимается, не задумываясь, на автоматизме, выработанном многолетней практикой. Есть решения, на которые мы мало обращаем внимания, и потому мало задумываемся, осуществляя свой выбор.

И, наконец, имеются проблемы выбора, при решении которых, человек находится в мучительных раздумьях. Как правило, эти проблемы обладают исключительным неповторяющимся характером и основаны на рассмотрении целого ряда альтернатив. В рамках таких проблем в качестве нового выступает либо объект выбора, либо обстановка, в которой происходит совершение выбора. Такие проблемы принятия решений носят название проблем уникального выбора. На предприятии, при столкновении с проблемой выбора, специалисты используют методы принятия управленческих решений.

В ходе хозяйственно-финансовой деятельности организаций очень часто происходит возникновение ситуаций, когда необходимо выбор одного из нескольких возможных вариантов действия. В качестве итога такого выбора выступает принятие определенного решения.

В рыночной экономике высока степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка. Потому здесь большая роль отводится методам перспективного анализа, позволяющим осуществлять принятие управленческих решений, основанных на оценке возможных в будущем ситуаций и выборе из нескольких альтернативных вариантов решений. Разработка и осуществление эффективных управленческих решений составляет важнейшую предпосылку обеспечения конкурентоспособности продукции организации и самой организации на рынке, а также создания оптимальной структуры организации, осуществления обоснованной кадровой политики и рационализации других сторон деятельности организации.

Выбор правильного и эффективного управленческого решения является результатом использования комплекса экономических, организационных, правовых, технических, информационных, логических, математических, психологических и других аспектов.

Целью данной работы является рассмотреть процесс принятия решений в организации.

Задачи исследования:

- проанализировать теоретический материал по данной теме;
- изучить способы принятия управленческих решений в ПАО «Мегафон»;
- разработать рациональные способы принятия управленческих решений.

Объектом данной работы является ПАО «Мегафон».

Предмет исследования –разработка принятия управленческих решений.

Для реализации вышеизложенных целей и задач использованы следующие методы:

- теоретический анализ при рассмотрении:

- 1) видов управленческих решений и их структуры;
- 2) проблем постановки целей и задач при принятии решений;
- 3) проблем сбора, обработки и представления информации для принятия решений в процессе осуществления управления.

- контентанализ при работе с нормативным материалом по вопросу компетентности субъектов и их информационной оснащенности при принятии управленческих решений;

- сравнительный анализ при рассмотрении классификации управленческих решений, их роли и места в системе управления организацией.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Понятие управленческого решения

Управленческие решения являются выбором альтернативы, осуществленным руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленным на достижение целей организации [4, С. 185].

Таким образом, трактовка управленческого решения может быть выглядеть следующим образом, - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и, в конечном итоге, выбора альтернативы из множества альтернатив достижения поставленной цели.

Объект принятия управленческого решения состоит во всей деятельности предприятия вне зависимости от его формы собственности (технического развития, организации основного и вспомогательного производства, маркетинговой деятельности, экономического и финансового развития, социального развития и кадрового обеспечения, организации заработной платы и премирования, бухгалтерской деятельности, управления и т.д.) [3, С. 61].

Деятельности любого руководителя сопутствует разработка и реализация решений в рамках выполнения им должностных обязанностей в компании. В связи с разделением труда и выделением управленческих функций в отдельную сферу деятельности большого числа людей стала происходить и дифференциация решений.

Целесообразно остановиться на трех типах самостоятельных решений: технических (технологических), биологических и управленческих. (Рис. 1.1).

Управленческим решениям сопутствует выполнение управленческих функций, включая функции по планированию, организации, координации каких-либо процессов. Реализация этих решений может иметь форму распоряжения, деловой беседы, инструкции и т.д.

Решения в социальной среде

Технические Биологические Управленческие

Рис. 1.1. Типы решений в социальной системе

Множество решений может быть условно разделено на три вида.

Таблица 1.1 - Виды управленческих решений

Интуитивные управленческие решения	Основой решений является собственное ощущение правильности выбора. Лицом, принимающим решение, не осуществляется сознательное взвешивание «за» и «против» в отношении каждого из вариантов, зачастую даже не осмысливается досконально ситуация, просто делается выбор. Достижение правильности управленческого решения происходит благодаря тому, что человек может проникнуть в суть решаемой проблемы и понять ее.
Решения, основанные на суждениях и здравом смысле	Основой принятия данных решений являются глубокие знания большого накопленного опыта. Они основаны на прогнозе будущих результатов решения, основанном на аналогии с прошлыми ситуациями и результатами прошлых решений. Производится выпуск сборников управленческих ситуаций, содержащих варианты решений и реальные последствия, произошедшие в результате реализации этих решений. Руководителями ряда компаний самими создаются у себя базы данных таких решений по схемам.
Рациональные управленческое решение	Основаны на обязательном сознательном формировании всех (насколько это возможно) разумных вариантов; их всестороннем и глубоком сравнительном анализе (по возможности не просто описательном, а количественном); обоснованном выборе предпочтительного варианта. Их основу составляют управленческие решения на профессиональном использовании управленческих технологий (целевых и процессорных) и методов разработки и выбора (аналитических, статистических, активизирующих, экспертных и др.).

В таблице 1.2 представим классификацию управленческих решений.

Таблица 1.2 - Классификация управленческих решений

- ○ 1. Параметры классификации

Методы

1. По функциональной направленности

прогнозирующие; планирующие;
организующие; активизирующие;
координирующие;
контролирующие; информирующие

2. По организации

индивидуальные; коллегиальные;
корпоративные

3. По причинам

ситуационные; по предписанию;
программные; инициативные;
сезонные

4. По повторяемости выполнения

однотипные; разнотипные;
инновационные (нет альтернатив)

5. По масштабам воздействия

общие; частные

6. По времени действия

стратегические; тактические; оперативные

7. По прогнозируемым результатам

с определенным результатом;
с вероятностным исходом.

8. По характеру разработки и реализации

уравновешенные; импульсивные;
инертные; рискованные; осторожные

9. По методам переработки информации	алгоритмические; эвристические
10. По числу критериев	однокритериальные; многокритериальные
11. По направлению воздействия	внутренние; внешние
12. По глубине воздействия	одноуровневые; многоуровневые
13. По ограничениям на ресурсы	с ограничениями; без ограничений
14. По способу фиксации	письменные; устные

Выбор управленческого решения является неоднозначным и во многом зависит от того какие факторы влияют на этот процесс. Воздействие факторов является достаточно широким. Обратимся к некоторым важнейшим факторам, влияющим на процесс принятия управленческих решений и их эффективность.

1.2. Показатели эффективности и качества процесса принятия управленческих решений

Эффективность управленческого решения состоит в соизмерении затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов.

Основными факторами, характеризующими эффективность управленческого решения, выступают:

1. Использование ресурсов. Данным фактором характеризуется структура, качество ресурсов, их экономия в процессах управления и возможность пополнения и накопления.

2. Фактор времени. В нем отражается своевременность решения, экономия времени, использования новых технологий и потенциала персонала, который способен на решение проблем достаточно оперативно и профессионально.

3. Целенаправленность управления. В ней находит отражение реальность и значительность цели, согласно которой и происходит рассмотрение результата деятельности менеджера, его стратегии, учета рыночных процессов экономического развития.

Качество управленческого решения является совокупностью параметров решения, которые удовлетворяют конкретному потребителю (конкретным потребителям) и обеспечивающим реальность его выполнения.

Критериями качества управленческого решения являются.

1. Показатель энтропии, т.е. количественная неупорядоченность проблемы.

Если формулировка проблемы производится только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии становится близким к нулю. Если выражение всех показателей проблемы производится количественно, показатель энтропии стремится к единице.

2. Степень риска вложения инвестиций.

3. Вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков.

4. Степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, по которым она была разработана.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения состоит в следующем.

1. В применении к разработке решения научных подходов.

2. В изучении того как влияют экономические законы на эффективность управленческого решения.

3. В обеспечении лица, которым принимается решение, качественной информацией.

4. В применении методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения.

5. В структуризации проблемы и построении дерева целей.

6. В обеспечении сопоставимости (сравнимости) вариантов решения.

7. В правовой обоснованности принимаемого решения.
8. В автоматизации процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решения.
9. В разработке и обеспечении функционирования системы ответственности и мотивации качества и эффективности решения.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПАО «МЕГАФОН»

2.1. Характеристика компании

В августе 2001 года был дан старт первому общероссийскому проекту мобильной связи «МегаФон». С получением права на развитие сети по всей территории Российской Федерации, «МегаФон» превратился в самого крупного по масштабам лицензионного покрытия оператора мобильной связи в мире. Благодаря стопроцентному охвату территории России появилась возможность предоставления услуг мобильной связи в 83 субъектах РФ, с проживающими в них 145 миллионами человек.

Главную роль в формировании общероссийского оператора занял один из лидеров российского рынка сотовой связи – петербургская компания «Северо-Западный GSM». ПАО «Северо-Западный GSM» было основано в 1993 г. Тогда же началось строительство сети, а в 1994 г. – ее коммерческая эксплуатация. К 1999 году число абонентов Компании стало превышать 100 тысяч человек. К этому времени сеть «Северо-Западного GSM» полностью были охвачены Санкт-Петербург и Ленинградская область, и активно происходило развитие в северных регионах Северо-Запада. В июле 1999 г., первым среди российских операторов, «Северо-Западным GSM» были заключены роуминговые соглашения со всеми без исключения странами Европы. Тогда же впервые в России мобильная связь появилась в Санкт-Петербургском метрополитене, в ассортименте дополнительных услуг оператора впервые в стране появилась дополнительная услуга «WAP-доступ в Интернет». В 2000 г. акционерами была принята новая стратегия развития Компании, нацеленная на освоение массового рынка. В ноябре 2001 г. количество абонентов «Северо-Западного GSM» стало превышать 500 тысяч человек, а в мае

2002 г. - миллион. В связи с участием в первом общероссийском проекте мобильной связи «МегаФон» в 2002 г. начался процесс ребрендинга Компании, в результате которого торговая марка «МегаФон» полностью заменила собой «Северо-Западный GSM».

К акционерам ПАО «МегаФон» относятся: ПАО «Телекоминвест» (31,3%), Sonera Holding B.V.(26%), ООО «ЦТ-Мобайл» (25,1%), Telia International AB (6,37%), Telia International Management AB (1,73%), IPOC International Growth Fund Limited (8,0%) и ООО «Контакт-С» (1,5%)

В регионах России интересы общероссийского оператора представляются дочерними компаниями акционерного общества: ПАО «Мобиком Центр», ПАО «Мобиком-Новосибирск», ПАО «Мобиком-Хабаровск», ПАО «Соник Дуо» (Москва), ПАО «Уральский Джи Эс Эм», ПАО «Мобиком-Кавказ», ПАО «Мобильные системы связи - Поволжье».

Операторами общероссийской сети «МегаФон» являются следующие: 1. МегаФон-Северо-Запад.

2. МегаФон-Москва.

3. МегаФон-Центр.

4. МегаФон-Поволжье.

5. МегаФон-Северный Кавказ.

6. МегаФон-Урал.

7. МегаФон-Сибирь.

8. МегаФон-Дальний Восток.

Из структуры ПАО «МегаФон» был выделен Северо-Западный филиал, представляющий интересы общероссийского оператора в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Архангельской области и Ненецком АО, Вологодской, Калининградской, Мурманской, Новгородской, Псковской областях и республике Карелия.

Сегодня Северо-Западный филиал ПАО «МегаФон» является лидирующей компанией на Северо-Западе. При использовании возможности передового стандарта GSM и самых современных технологий абоненты «МегаФон» становятся

обладателями высокого качества связи, широкой территории охвата, автоматического роуминга с большинством стран мира и разнообразных дополнительных услуг.

2.2. Анализ проблем при принятии управленческих решений

Для того чтобы успешно развиваться и продвигаться на рынке своих услуг компанией «МегаФон» осуществляется разработка маркетинговых планов, отвечающих на следующие вопросы:

- Содержание продукта/услуги?
- Какие потребности им будут удовлетворены?
- Время выхода на рынок?
- Возможность удовлетворения продуктом этих потребностей?
- Цена, объем продаж и т.п.
- Каким группам покупателей это будет интересно?
- Стоимость продажи?
- Объяснение применения именно такой цены?
- Время актуальности данной цены?
- Каково изменение данной цены со временем?
- Каковым будет объем продаж?
- Будут ли различаться цены в отношении разных групп покупателей?
- По каким каналам будет происходить распространение?
- В связи с чем используются именно эти каналы распространения?
- Когда покупателями будет осуществляться выбор канала распространения?
- Как вами будут создаваться, или осуществляться вхождение в эти каналы распространения?
- Каковыми будут стоимость, и отдача каждого канала?
- Как разными группами покупателей будут использоваться разные каналы?
- Каковы виды используемой рекламы?
- Обоснованность выбора этих видов?
- Наличие временных рамок: запуска, жизненного цикла...?
- Каково осуществление этих видов рекламы?
- Какова стоимость и отдача каждого вида рекламы?
- Будет ли иметься различие в рекламе для разных групп?

Маркетинговый план составляет важнейшую часть плана компании, а осуществление процесса планирования маркетинга должно происходить как часть общего процесса планирования и составления бюджета фирмы.

Представим краткосрочный маркетинговый план компании «МегаФон» в виде таблицы:

Таблица 2.1 - Краткий маркетинговый план ПАО «МегаФон»

	Что?	Зачем?	Когда?	Как?	Почем?	К
Продукт	Тарифный план «Домашний»	Удовлетворит потребности населения в качественной сотовой связи	3 квартал 2013г.	Тарифный план удовлетворит потребности потребителей доступностью и качеством связи, а также дополнительным пакетом услуг *	За подключ.	
					0/980 руб. фед/гор	Минимальн. Т
					платеж	с
					150/1200 руб.	м
					Ежемес. абон. плата	в
					0/200 руб	
Цена	От 0,25 руб/мин.	Цена приемлема для любой группы потребителей	Цена будет актуальна до появления нового, более доступного тарифного плана	По мере потери актуальности тарифного плана цена будет понижаться	Объем	Ц
					продаж – 147 млн.руб/год	е
					г	
					п	

Место	Салоны-магазины сотовой связи, офисы компании	Выбранные каналы - места большого скопления людей	Покупатели будут выбирать канал распространения по мере необходимости или с целью ознакомления с новинками	Торговые павильоны будут построены или арендованы, в зависимости от места нахождения	Примерная стоимость каналов - от 250 тыс.руб/год, отдача каждого канала - 3-5 млн.руб/год
Реклама	Будет использована реклама в СМИ, на улицах, спец. печатные издания	Эти виды рекламы выбраны из-за своей эффективности.	Временные рамки: запуск - 3 квартал 2013г. - 1 год	Ролики на ТВ, растяжки на разд. полосах, стенды, бесплатной специализированные буклеты,, листовки, календари, плакаты, акции в офисах продаж и т.д.	Примерная стоимость рекламной акции - 15-20 млн. руб.

* При подключении осуществляется бесплатное предоставление следующего пакета услуг:

- местных вызовов, международных и междугородных вызовов;
- внутрисетевого роуминга, доступа к спутниковым сетям связи;
- услуги «Кто звонил?»;
- определения номера, запрета определения номера;
- переадресации вызова, ожидания вызова, удержания вызова, запрета вызова;
- конференц связи;
- SMS-сообщений;
- USSD-сервиса, доступа в Интернет, WAP;

- передачи данных (CSD);
- высокоскоростной передача данных (HSCSD);
- пакетной передачи данных (EDGE/GPRS).

Таблица 2.2 – Тарификация услуг

Местные вызовы и вызовы «по Вологодской области»

Тарификация вызовов - посекундная (вызовы длительностью до 3-х секунд не тарифицируются)

Вызовы	Стоимость за 1 мин. в рублях
Исходящие вызовы	
Внутри сети ПАО «МСС-Вологодской области»	0,50*
На мобильный телефон	1,98*
На территории Северо-Запада	1,98*
На территории других областей	2,98*
По Вологодской области	5,00*
Входящие вызовы	бесплатно
Переадресация и вызовы на голосовую почту	

Переадресация (стоимость зависит от направления переадресации)	ПО СТОИМОСТИ ИСХОДЯЩИХ ВЫЗОВОВ
Переадресация на голосовую почту	бесплатно
Исходящие вызовы на голосовую почту	1,00
Текстовые сообщения (SMS)	
Исходящие SMS (за одно сообщение)	0,95
Входящие SMS	бесплатно
Передача данных	
	1,47
	(08:00–24:00)
Передача данных до 28800 бит/сек.	0,49
	(00:00–08:00)
GPRS-Интернет (точка доступа: internet, округление с точн. до 100 кб ⁶)	7,00 руб./ 1 Мб
GPRS-Wap (точка доступа: wap, округление с точностью до 10 кб ⁶)	0,25 руб./ 1 Кб
Мультимедийные сообщения (MMS)	
Исходящие MMS (за одно сообщение)	6,00

Входящие MMS бесплатно

Направления дальней связи

Тарификация вызовов - поминутная (вызовы длительностью до 5 секунд не тарифицируются)

Междугородные вызовы

Вызовы абонентам сети «МегаФон», ПАО «Уральский Джи Эс Эм»
в Вологодской области 5,90

Вызовы по России 11,80

Международные вызовы

Страны СНГ и Европа 29,50

Остальной мир 68,80

Спутниковые сети связи 177,00

USSD-услуги

	Описание	Номер	Стоимость запроса в рублях
USSD-Инфо	Информационные развлечения	*132#	1,96

Запрос баланса	Информация о состоянии баланса лицевого счета	*100#	бесплатно
Единая карта оплаты услуг сети «Мегафон»	Активация Единой карты оплаты	*110#	бесплатно
Автоинформатор сети	Информация о действующих тарифах и услугах	*111#	бесплатно
Служба «Сервис-Гид»	Установка пароля	*111*01#	бесплатно
Пакетная передача данных (GPRS)	Подключение/отключение	*105*06#	бесплатно
Основные услуги абонентского сервиса			
Детализация счета по e-mail (предоставляется по письменному запросу)			бесплатно
Приостановление и возобновление обслуживания на срок от 30 до 90 дней (только при отсутствии задолженности)			бесплатно
Детализация счета на бумажном носителе			29,00
Доставка счета абоненту (предоставляется по письменному запросу)			29,00
Выбор абонентского номера при подключении			980,00
Замена абонентского номера по инициативе абонента			490,00

Переоформление договора на подключение и обслуживание	98,00
Замена SIM-карты	45,00
Смена тарифного плана по инициативе абонента	73,00

При жесткой конкуренции необходимы навыки использования маркетинга для возможности направления продаж в нужном направлении.

Целью сбыта является убеждение покупателя в приобретении товара компании, что является только одним из аспектов маркетинга. Маркетингу требуется, чтобы фирмой были идентифицированы потребности покупателей и соответствие им товаров и услуг, что дает возможность компании на получение прибыли.

Фирма должна тщательно осуществлять изучение своих клиентов. Она может обладать пятью типами клиентурных рынков.

1. Потребительским рынком - отдельными лицами и домохозяйствами, приобретающими услуги для личного потребления.
2. Рынком производителей - организациями, приобретающими услуги для того чтобы использовать их в процессе производства.
3. Рынком промежуточных продавцов - организациями, приобретающими услуги для последующей перепродажи их с прибылью для себя.
4. Рынком государственных учреждений - государственными организациями, приобретающими услуги для того чтобы использовать их в дальнейшем, либо для того чтобы передать эти услуги тем, кто в них нуждается.

В стратегии продвижения товара предполагается наличие планирования, осуществления и контроля коммуникационного процесса между компанией и ее потребителями, а также участниками других целевых аудиторий.

Имеются две основные стратегии по которым товар продвигается на рынок: стратегия «толкай» и стратегия «тяни». Компанией «МегаФон» используется метод «тяни», заключающийся в активной рекламной и промо-кампании, направленной через средства массовой информации на конечного потребителя. Последним, при

получении рекламного сообщения или дополнительного стимула в виде скидки, купона, специального предложения спрашивается товар в магазине, нацеливая владельца тем самым на заказ определенного вида продукции. Таким образом, происходит выстраивание обратной цепочки: розничным торговцем заказывается наименование у оптовика, а оптовиком - у компании-производителя.



Рисунок 2.1 - Стратегия продвижения «pull» («тяни»)

Как правило, данная стратегия используется на последнем этапе создания товара, таким образом, чтобы к моменту поступления у потребителя было создано то или иное отношение к нему.

Компания ПАО МегаФон вышла на рынок услуг мобильной связи с предложением «Будь мобильней». Тарифы на мобильную связь были высокими, поэтому

Нельзя было для рекламы использовать финансовую доступность звонков. Через некоторое время услуги мобильной связи и мобильные телефоны стали дешевле и рекламная компания изменилась. Началась реклама тарифных планов и звонков внутри сети. Анализируя, можно сказать что компания ПАО МегаФон сперва при выходе на рынок для борьбы с конкурентами делала акцент на престижности и удобстве.

Значит, размещение было в квадранте, характеризуемом высокой ценой и высокой престижностью. Постепенно произошло перепозиционирование торговой марки ближе к квадранту с менее высокой ценой и престижностью («простотой») (рис. 2.2).

Престижность

Высокая

Высокая

Цена

Низкая

Низкая

Рисунок 2.2 - Карта схемы изменений ПАО МегаФон по параметрам «цена-качество»:

1 - позиционирование;

2 - репозиционирование.

Поскольку при выходе на рынок данная компания ставила своей целью обеспечение себе места на рынке, то начальный вид целей можно назвать позиционированием. Постепенно целью стало желание занять новую нишу на рынке, а значит настал черёд репозиционирования.

Репозиционирование имело больше признаков потребительского, поскольку теперь основной акцент ставился на удовлетворение потребителей и завоевание новой аудитории, а не на борьбу с конкурентами.

2.3. Описание методов и проблем принятия решения

Необходимо провести количественную оценку уровня ценового риска предприятия с помощью использования шкал экспертных оценок факторов ценового риска, приведённых в таблице 2.3 и определить, к какой зоне ценового риска относится найденный. На основе полученных результатов сделать выводы по мероприятиям относительно оптимизации ценового рынка.

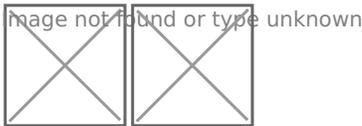
Таблица 2.3 - Шкала экспертных оценок ценового риска

Факторы ценового риска		Усло- вия	Уро- вень	Форма и мето- ды	Репу- тация постав- щика	Каче- ство рабо- ты	Уро- вень серви- са	И- мидж прия- тия на рынке	Испо- льзу- емая сис- тема ски-док
Вариант	Цено- вая эласти- чность спрос товара	Кон- курен- тно- спосо- бность товара поста- вщи- ками	поста- вок и форма расчё- тов с поста- вщи- ками	Уро- вень канала и мето- ды това- рообо- рота	Репу- тация постав- щика	Каче- ство рабо- ты с ценно- обес- пече- нием	Уро- вень серви- са	И- мидж прия- тия на рынке	Испо- льзу- емая сис- тема ски-док

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	W	B	W	B	W	B	W	B	W	B	W	B	W	B	W	B	W	B	W	B
	0,6	1	0,03	8	0,04	7	0,06	4	0,08	2	0,01	9	0,05	5	0,07	3	0,01	10	0,05	6

Рассчитаем уровень ценовых рисков для компании предоставляющей услуги мобильной связи. Определим, к какой зоне ценового риска принадлежит найденный и сформулируем рекомендации относительно оптимизации ценового риска.

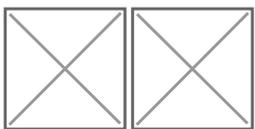
Для нахождения ценового риска применим формулу 2.1:



$$R = \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i$$

(2.1)

Значит, $R = 1 \cdot 0,6 + 8 \cdot 0,03 + 7 \cdot 0,04 + 4 \cdot 0,06 + 2 \cdot 0,08 + 9 \cdot 0,01 + 5 \cdot 0,05 + 3 \cdot 0,07 + 10 \cdot 0,01 + 6 \cdot 0,05 = 2,47$



Минимальный риск

Повышенный риск

Критический риск

Катастрофический риск

0

2,5

5

7,5

10

Рисунок 2.4 - Шкала границ зон ценового риска.

Из рисунка 2.4 видно, что ценовой риск данной компании находится в зоне повышенного риска.

Как показал проведенный анализ, компании «Мегафон» существует проблема: высокий уровень ценового риска в следствие высоких цен и ошибочной политике позиционирования.

В связи с поставленной проблемой предприятие нуждается в решении задачи: совершенствование политики позиционирования.

Данной задаче подчинены следующие критерии по ее решению:

- снижение уровня ценового риска;
- повышение количества абонентов.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Для того чтобы понизить уровень ценового риска ПАО «Мегафон» возможно предложение 2 вариантов решения данной проблемы:

1. Использование Интернет - рекламы для того чтобы правильно позиционироваться, не учитывая целевую аудиторию региона.
2. Использование Интернет - рекламы для того чтобы правильно позиционироваться, учитывая целевую аудиторию региона.

Использование Интернет - рекламы для того чтобы правильно позиционироваться, не учитывая целевую аудиторию региона, является нецелесообразным, потому как тарифный план «Друзья. Область» ориентирован только на жителей Вологодской области.

Входные данные:

1. Размещение баннера с 100 000 показов в течение недели;
2. Целевой аудиторией являются пользователи, имеющие средний достаток из Вологодской области.

Основная задача состоит в предложении тарифного плана «Друзья. Область», который был разработан специально для абонентов, которые проживают в Вологодской области. Другой немаловажной задачей является получение замечаний и предложений пользователей сети «Мегафон» по качеству предоставляемых услуг и удобству использования различных тарифных планов.

Бюджет рекламной кампании 350 000 руб., что рассчитано на неделю показа рекламной информации в пользу компании «Мегафон». Размещаться будет на сайте www.amobile.orenburg.ru (нацелен на пользователей из Вологодской области). Обратимся к анализу одного из рекламных направлений - финансового сервера.

Стоимость тысячи показов на главной странице составляла 500 рублей. Осуществляется использование баннера, расположенного в верхней части страницы (интегрированного в раздел «Операторы»).

Баннер содержит логотип оператора «Мегафон», новость о предложении тарифного плана «Друзья. Область», который разработан специально для абонентов, которые проживают в Вологодской области. Оплачено 100 000 показов в день по 50000 рублей. Реализация показов была осуществлена за неделю (7 дней).

Обработывая лог веб-издателем был дан рапорт рекламодателю, что за неделю сервер был посещен около 33 000 уникальных пользователей, количество кликов по баннеру составило 1200, таким образом CTR баннера 1,2% (1200 кликов / 100 000 показов).

Исходные данные, прежде всего, состоят в количестве загрузок баннера рекламодателя через браузеры посетителей. Именно по этим запросам рекламодатель расплачивается с веб-издателем по цене 500 руб. за тысячу запросов.

Запросы пользователей обладают некоторыми особенностями:

1. Если браузером пользователя был запрошен и загружен себе баннер, не обязательно, что пользователь его увидит. Например, если его браузер имеет разрешение ниже, чем 1024x768 пикселей, он не сможет увидеть рекламу, не

обращаясь к дополнительной прокрутке окна.

Частью пользователей может быть покинут сайт или произведено укоренении в его глубь, так и не увидев баннера, хотя системой отрапортован «показ баннера». Именно этим и отличается загрузка рекламы от показа рекламы.

Первая может быть посчитана, а о том, какое количество реальных показов будет при этом, можно только гадать, учитывая, например, такие данные, как расположение баннера.

Допустим, что в нашем случае разница между загрузкой и показами составляет 40%. Также, предположим, что обладаем дополнительно 10% показов, не подсчитанными при загрузке. Реально просмотренные загрузки определяются по формуле 3.1

$$P_3 = Z - НПР_3 + HE_3 \quad (3.1)$$

где: P_3 - количество просмотренных загрузок;

Z - общая загрузка баннера;

$НПР_3$ - количество не просмотренных загрузок;

HE_3 - незарегистрированная загрузка.

Произведем расчет посредством метода суммирования:

$$P_3 = 100\% - 40\% + 10\% = 70\% \quad (70\,000 \text{ загрузок из } 100\,000 \text{ загрузок}).$$

Учитывая взаимную компенсацию получим, что разница будет составлять 30%. Т.е. на 100 000 загрузок баннера, реально осуществлялось 70 000 показов.

$C_{\text{прп}}$ - стоимость 1000 показов;

$$C_{\text{прп}} = 715 \text{ руб. (расценки веб-издателя).}$$

2) Учитывая данные веб-издателя нам известно, что в среднем за эту неделю пользователем был посещен сервер 3 раза (100 000 посещений главной страницы, 33 000 уникальных пользователей по всей главной странице).

Следовательно, наша реклама пользователем была увидена в среднем 3 раза. Количество уникальных пользователей, которые увидели рекламу компании

«Мегафон» можно рассчитать по формуле 3.2

$$Y_{\text{пол}} = P_3 / A \quad (3.2)$$

где: $Y_{\text{пол}}$ - количество уникальных пользователей, которым была показана реклама;

P_3 - количество просмотренных загрузок;

A - количество случайных просмотров рекламы.

Произведем расчет методом деления:

$$Y_{\text{пол}} = 70\,000 / 3 = 23\,000$$

$K_{\text{уп}}$ - стоимость контакта с тысячей уникальными пользователями

$$K_{\text{уп}} = 2175 \text{ руб. (расценки веб - издателя)}$$

Исходя из сравнительного анализа, стоимость контакта с 1000 уникальных пользователей на 8% меньше, среднего по всей рекламной кампании.

3) Т.к. в среднем пользователем была увидена реклама 3 раза, можно предположить, что она была запомнена 65% от увидевших ее уникальных пользователей. Количество пользователей можно исчислить по формуле 3.3

$$OCB_{\text{пол}} = Y_{\text{пол}} \cdot 0,65 \quad (3.3)$$

где: $OCB_{\text{пол}}$ - количество осведомленных пользователей;

$Y_{\text{пол}}$ - количество уникальных пользователей.

$$OCB_{\text{пол}} = 23\,000 \cdot 0,65 = 15\,000$$

Таким образом, получается 15 000 пользователей, которые ознакомлены с новым тарифным планом.

$K_{\text{оп}}$ - стоимость контакта с тысячей осведомленными пользователями;

$$K_{\text{оп}} = 3335 \text{ руб. (расценки веб-издателя)}$$

4) В связи с различными причинами не все из тех кто «кликнул» на баннер перешли на сайт ПАО «Мегафон» и составили его посетителей. Потери составили 17%, т.к. логами сервера зафиксирована только тысяча посещений (сессий на сайте), где

реферера составил сайт этого веб-издателя.

Исходя из сравнительного анализа, стоимость контакта с 1 посетителем на 10% меньше, среднего по всей рекламной кампании.

В ходе оценки демографических характеристик пользователей было произведено выявление следующих отличительных особенностей посетителей, которые привлечены данным рекламным направлением:

- из анализа IP-адресов, было получено, что 85% привлеченных посетителей – жители Вологодской области (прямой признак целевой аудитории);

- из анализа лог-файлов стало понятным, что 85% посещений происходило в рабочее время (косвенный признак значительной доли корпоративных клиентов);

- помимо прочего, определена «глубина интереса» посетителей - в среднем они просматривали 3,5 страницы сайта, среднее время, которое проводилось на сервере, составило 3 минуты.

- выявлено, что половиной из посетителей сайта (500 человек) было осуществлено подробное ознакомление с предлагаемыми услугами, тарифными планами и новостями;

- посетителям сайта предлагалось заполнение небольшой анкеты и высказывание своих пожеланий и предложений. Было заполнено 100 анкет (т.е. она была заполнена каждым пятым посетителем сайта). Стоимость заполнения данной анкеты составила 50 руб.

5) Из 100 полученных анкет в 10 имелись действительно новые конструктивные предложения. Стоимость их получения составила 5000 руб., что на 5% дешевле, среднего по рекламной кампании.

Подытоживая эффективность данного рекламного направления, можно сказать о следующем:

Рассмотренное рекламное направление достаточно эффективно.

- 1) Посетителям сайта через сеть стало известно о новом тарифном плане, и они подробно ознакомились с предложением остальных предоставляемых услуг оператора;

2) Было получено 10 конструктивных предложений со стороны абонентов ПАО «Мегафон».

Данное направление является рекомендованным для использования в дальнейших рекламных кампаниях, но с учетом, что охвата практически всей постоянной аудитории данного сайта. В следующий раз желательно использование этого направления для того чтобы продвигать другие услуги компании «Мегафон», либо использования, но через определенный промежуток времени (после расширения или изменения аудитории сайта).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, моделирование позволяет заранее предвидеть ход событий и тенденции развития, присущие управляемой системе, выяснить условия ее существования и установить режим деятельности с учетом влияния разных факторов. При этом, на первый взгляд, может показаться, что чем большее количество факторов учтено в модели, тем лучше сама модель. На самом деле детализированная модель не всегда целесообразна, так как это излишне усложняет модель и представляет трудность для ее анализа.

Совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений. Модель является представлением системы, идеи или объекта. Необходимо использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее. Основные типы моделей: физические, аналоговые и математические (символические). Общими проблемами моделирования являются недостоверные предпосылки, информационные ограничения, плохое использование результатов и чрезмерные расходы.

Как показал проведенный анализ, компании «Мегафон» существует проблема: высокий уровень ценового риска в следствие высоких цен и ошибочной политике позиционирования.

В связи с поставленной проблемой предприятие нуждается в решении задачи: совершенствование политики позиционирования.

Данной задаче подчинены следующие критерии по ее решению:

- снижение уровня ценового риска;
- повышение количества абонентов.

Для понижения уровня ценового риска ПАО «Мегафон» можно предложить 2 варианта решения данной проблемы:

1. Использование Интернет - рекламы в целях правильного позиционирования без учета целевой аудитории региона.
2. Использование Интернет - рекламы в целях правильного позиционирования с учетом целевой аудитории региона.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2012. – 544 с.
2. Андреева Г. М. Психология социального познания: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 288 с.
3. Балдин К. В., Воробьев С. Н. Управленческие решения: теория и технология принятия: Учебник для вузов. – М.: Проект, 2016. – 304 с.
4. Беляцкий Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие. – Минск: Новое знание, 2016. – 321 с.
5. Бирман Л. А. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2015. – 208 с.
6. Боумен К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2013. – 251 с.
7. Ванганди А. Б. 108 путей к блестящей идее / Пер. с англ. – Минск: Попурри, 2017. – 224 с.
8. Варфоломеев В. И., Воробьев С. Н. Принятие управленческих решений: Учеб. пособие для вузов. – М.: Кудиц-Образ, 2015. – 288 с.
9. Висема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2015. – 272 с.

10. Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор-Пресс, 2013. – 160 с.
11. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город: Учеб. пособие. – М.: РАГС, 2016. – С. 36.
12. Гупалов В. К. Управление рабочим временем. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 240 с.
13. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2013. – 368 с.
14. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 320 с.
15. Игнатьева А. В., Максимов М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 157 с.
16. Исаев В. В., Немчин А. М. Общая теория социально-экономических систем: Учеб. пособие. – СПб.: Бизнес-пресса, 2012. – 176 с.
17. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2016. – 320 с.
18. Карданская Н. Л. Управленческие решения: Учебник для вузов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА; Единство, 2013. – 416 с.
19. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер, 2013. – 320 с.
20. Кравец Л. Г. Передача прав и использование интеллектуальной собственности. – М.: ИНИЦ Ростента, 2015. – 66 с.
21. Кулагин О. А. Принятие решений в организациях: Учеб. пособие. – СПб.: Сентябрь, 2015 – 148 с.
24. Лапыгин Д. Ю. Матрица планирования стратегического развития социально-экономических систем // Консультант директора. – № 20 (248). – 2012. – С. 2–8.