

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Каждое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Любое действие абсолютно предприятий возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, который питает предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания его внутреннего потенциала на надлежащем уровне. Предприятие пребывает в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но на небезграничные внешней среды них претендуют множество других предприятий, находящиеся в этой же среде. Потому всегда существует возможность того, что оно не сможет получить необходимые из внешней среды. Это может уменьшить возможности предприятия и привести ко многим отрицательным для него последствиям. Задача стратегического управления заключается в обеспечении такого взаимодействия предприятия со средой, которое позволяло бы ему поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для его целей. Это давало бы ему возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Актуальность темы данной курсовой работы состоит в том, что для того чтобы определить стратегию поведения предприятия и реализовать эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о его внутренней среде, так и о внешней, а также месте, которое предприятие в ней занимает. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы найти те угрозы и возможности, которые предприятие должно принимать во внимание при определении своих целей и при их достижении.

Целью исследования является изучение внешней и внутренней среды предприятия и ее воздействие на результаты хозяйственной предприятия.

Исходя из установленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучение отечественных и зарубежных теорий теоретических аспектов влияния внешней среды на деятельность предприятия;

- оценка влияния внешней и внутренней среды предприятия на результаты его хозяйственной ;
- рассмотрение методических подходов к анализу и оценке влияния внешней и внутренней среды на результаты предприятия;
- изучение организационно-экономической характеристики предприятия в сравнительном аспекте;
- проведение оценки влияния внешней и внутренней среды на результаты ;
- разработка предложений и рекомендации, направленные на повышение эффективности влияния внешней и внутренней среды на деятельность.

Объектом исследования является непосредственно ПАО «Мегафон».

Предметом исследования выступает внешняя и внутренняя среда ПАО «Мегафон».

В работе использовались такие методы исследования, как анализ, сравнение, структурный и трендовый анализ, а также прогнозный анализ.

Теоретическо-методологическую базу составили труды российских и зарубежных авторов, рассматривающие влияние внешней и внутренней среды предприятия на результаты.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Внутренняя среда и внешняя среда предприятия: обзор отечественных и зарубежных теорий**

Внешние факторы – это в основном неконтролируемые силы, которые производят воздействие на процессы в предприятии.

Существуют разные представления о структуре внешней среды предприятия. Так, М. Портер в книге «Международная конкуренция» в качестве элементов внешней среды выделяет «конкурентные силы», в состав которых он включает конкурентов, фирм, покупателей, поставщиков, предлагающих товары-заменители, а также фирм, которые потенциально способны проникнуть в отрасль[1].

Другие специалисты, такие как Дж. Томпсон, У. Диллом, А. Негоди, рассматривают внешнюю среду как двухуровневую структуру факторов. Так, А. Негоди выделяет внутреннюю среду предприятия, а во внешнюю делит на среду задачи (непосредственное окружение предприятия) и среду социоэталную (общая среда, элементы всего общества – культура, политика, идеология, образование и пр.).

Также существует такое понятие, как «предпринимательская среда», под которой понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование предприятия и требуют принятия или приспособления к ним. Среда любого предприятия принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя среда – это совокупность активных хозяйствующих, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, которые действуют в окружении предприятия и оказывают влияние на сферы его. Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния.

Внешние факторы влияния – это условия, которые предприятие не может изменить, но должно постоянно учитывать в своей работе, а именно потребители, правительство, экономические условия и т.д.

Характеристики внешней среды:

- взаимосвязанность факторов внешней среды;
- подвижность среды;
- неопределенность среды.
- сложность внешней среды;

Эта идея получила дальнейшее развитие в книге В.Н. Садовского, которая называлась «Основания общей теории систем». В ней сформулированы понятия целостности системы и внешняя среда рассматривается как часть пространства, которая находится за границами внутренней среды[2].

В работе Дж. Ван Гига «Прикладная общая теория систем» внешняя среда рассматривается как все системы, которые не контролируются лицом, принимающим решения. Это понятие внешней среды уже связывается с управлением, и внешняя среда рассматривается как фактор управления.

Действительно, для и в процессах происходит непосредственное обособление системы и, следовательно, и возникает условное разделение ее на внешнюю и внутреннюю среду.

Но если это так, то управление можно рассматривать в двух видах – управление внешними процессами (интраменеджментом) и управление внутренними процессами (инфраменеджментом)[\[3\]](#).

В обоих случаях случае имеется определенная степень управляемости. Однако в инфраменеджменте управляемость ниже. В этом одна из его особенностей. Большое значение в инфраменеджменте имеет сложность внешней среды. Она может быть различной, она определяет границы предприятия, ее поведение и внутренние процессы.

Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, потому что внешняя среда по отношению к предприятию является объективной средой, т. е. она существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей . В связи с этим от ьности учета аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность предприятия.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений[\[4\]](#) .

Однако набор этих факторов и оценка их на хозяйственную деятельность различны у каждого предприятия. Обычно оно в процессе управления само определяет, какие факторы могут воздействовать на результаты его в настоящий период и в будущем.

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на предприятие является разделение внешних факторов на две основные группы: макросреду (среду косвенного ) и микросреду (среду прямого ) .

Микросреду еще называют непосредственным деловым окружением предприятия. Это окружение формируют такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность определенного предприятия. К ним относят такие субъекты, как потребители, конкуренты, поставщики, законы и государственные органы.

Макросреда обычно сложнее, чем микросреда. Поэтому менеджеру необходимо постоянно вести учет факторов макросреды, так как макроокружение создает общие условия существования предприятия во внешней среде. К основным факторам макросреды относятся: экономические, технологические, политико-правовые и социокультурные, а также международные изменения.

Потребители воздействуют требованиями снижения цен, повышения качества продукции или услуг, улучшения предприятия обслуживания и т.д. Но предприятие также может воздействовать на эти требования путем их учета и разъяснения своего отношения к ним, путем рекламы или каких-либо встречных предложений.

Поставщики также могут оказывать давление на предприятие, выдвигая дополнительные требования, поднимая цены на поставляемую продукцию, снижая ее качество, нарушая условия поставки. Предприятие может воздействовать и на поставщиков посредством замены их, выставляя встречные требования, договариваясь о ценах и контролируя качество.

Посредники помогают в продвижение и реализации продукции, закупке ресурсов, оказании каких-либо дополнительных услуг. Они также могут диктовать свои условия в отношении цен, тарифов, условий оплаты и поставки. Предприятие в свою очередь может осуществлять выбор посредников, установление встречных требований, создание определенных условий их [\[5\]](#).

«Контактные аудитории» – это внешние предприятия, проявляющие интерес к данному предприятию и способные каким-либо образом влиять на ее деятельность. К ним относятся государственные учреждения (местная администрация, налоговые органы и пр.), круги (страховые компании, банки, инвестиционные фонды), информационные и рекламные фирмы, а массовой информации, общественные и религиозные организации и пр.

Среди факторов макросреды самое большое значение имеют экономические факторы, потому что ни отражают состояние экономики, покупательную способность населения, уровень занятости, инфляционные процессы и др. От экономической обстановки зависят объемы производства, стоимость и доступность ресурсов, наличие рабочих мест и производственных мощностей.

Правовые факторы отражают законодательную систему, которая определенные «а игры» на рынке.

Политические факторы характеризуют стабильность политической обстановки, процессы государственного экономики, отношение органов власти к бизнесу[6].

Научно-технические и технологические факторы характеризуют научно-технический прогресс, возможности обновления техники и технологии производства.

Природно-географические включают климатические условия, состояние окружающей среды, наличие дорог и путей сообщения, доступность сырья.

Социокультурные факторы – это факторы образования, культурных традиций, демографии, социологии, психологии общественного поведения.

К международным факторам относятся те тенденции и события в международной жизни, которые могут влиять на макросреду предприятия.

Четкой границы между внешней и внутренней средой не существует. В чистом виде их выделить невозможно. Но при этом в практике управления учитывать нужно. И этот учет проявляется в методологии управления (подходы, приоритеты, миссия, системность и др.).

Связь внешней и внутренней среды проявляется в том, что любое предприятие должно приспосабливаться к внешней среде путем адаптации внутренней среды. При этом важно стремление к влиянию в пределах возможного на изменения внешней среды. Практически это влияние представляет собой комплекс связей производителя с поставщиками, конкурентами, и «контактными аудиториями». Компании, продолжая конкурировать друг с другом, объединяют совместные усилия для создания новых видов продукции и более полного удовлетворения запросов потребителя.

Преимуществами такого сотрудничества являются снижение рисков, экономия ресурсов, совместное использование различных знаний, блокирование конкуренции, взаимодополнения технологий, доступ к сырью, технологиям, капиталу, каналам сбыта, труду, покупателям и пр. Такое сотрудничество может привести и к слиянию или поглощению предприятий. Но чаще всего предприятия сохраняют независимость и сотрудничают в рамках сетевых структур.

Изменчивая внешняя среда является областью постоянного беспокойства для предприятий. В анализ рыночной внешней среды входят аспекты, оказывающие непосредственное воздействие на успехи или неудачи предприятия. К этим

аспектам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы изделий или услуг, уровень конкуренции в отрасли, легкость проникновения на рынок и распределение доходов населения.

Связь между средами подчеркивал М. Бейкер, который говорил, что акцент на макроэкономический анализ основан на вере в то, что практика маркетинга на уровне отдельной фирмы в значительной степени определяется внешними факторами, внутри которых фирма действует. Это макроэкономические факторы, которые управляют структурой отраслей и рынков и природой конкуренции, то есть микросредой[7].

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю среду предприятия необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные – ситуационные факторы внутри предприятия, которые в основном являются контролируруемыми. К ним относятся цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменение одной из них в какой-то степени влияет на другие.

Однако успех предприятия также зависит от его внешнего окружения, без которого невозможен жизненный цикл любой фирмы. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Также как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности[8][16, с. 412].

Таким образом, внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование предприятия. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать правильное решение.

## **1.2. Влияние внутренней и внешней среды предприятия на результаты его хозяйственной деятельности**

Классификации факторов внешней среды разработаны многими учеными. А. Томпсон и А. Стрикланд предлагают классификацию, в которой лежит деление

факторов на три группы. Первая группа – политические, гражданские, социальные и регулирующие нормы, вторая – привлекательность отрасли и степень конкуренции в ней, третья – специфические рыночные возможности и угрозы.

В итоге класс факторов внешней среды можно разделить на две группы: факторы микросреды (факторы прямого ) и факторы макросреды (факторы косвенного ).

Разделение факторов внешней среды предприятия таким способом весьма важно для определения возможностей и границ управления этими факторами (рисунок 2). Так, факторы косвенной, опосредованной среды, которые играют очень важную роль в современных российских условиях в общей совокупности рисков предприятия, рассматриваются только как неконтролируемые т.е. они влияют на деятельность предприятия, но изменять их руководство предприятия не может, лишь учитывать в своей[9] [2, с. 22].

Рисунок 2 – Основные факторы внешней среды, воздействующие на деятельность предприятия [6, с.127]

К факторам косвенной (опосредованной) внешней среды относятся: экономические, политические, нормативно-правовые, социальные, банковские, налоговые, информационные, демографические, криминальные, экологические, природно-естественные и др.

К факторам прямой внешней среды предприятия (непосредственного ) относят факторы, которые прямо влияют на деятельность предприятия и испытывают на себе непосредственное влияние предприятия. Это рыночные субъекты – производители, поставщики, конкуренты, посредники, потребители, обладатели материальных ценностей (денежных , информации), представители различных органов власти, аудиторские фирмы, банки, кадровые агентства, страховые компании.

В отличие от факторов косвенной внешней среды, факторы среды ближайшего окружения предприятия являются частично контролируемыми (в некоторой степени поддаются управлению)[10] .

Итак, мы можем сказать, что предприятие зависит от факторов внешней среды. Факторам внешней среды свойственны характеристики: взаимосвязанность факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность, и неопределенность.

Факторы внешней среды подразделяются на две группы. Те, которые непосредственно влияют на предприятие, относятся к среде прямого . Другие же, не оказывающие прямого немедленного , включены в среду косвенного . На предприятия оказывают влияние такие факторы, как потребители, технологии, поставщики ресурсов, законы и государственные органы, состояние экономики, политические и социокультурные факторы и международное отношение.

Для лучшего понимания внутренних факторов, а также учета, анализа и выявления резервов производства их также целесообразно объединить в следующие группы, так как они очень разнообразны:

- касающиеся организационно-правовой формы хозяйствования;
- касающиеся личности руководителя и способности его команды управлять предприятием в рыночных условиях;
- касающиеся качества и конкурентоспособности продукции, управления издержками и ценовой политикой;
- касающиеся ускорения НТП, инновационной политики предприятия;
- касающиеся совершенствования предприятия, производства и труда, управления предприятием;
- касающиеся специфики производства и отрасли;
- касающиеся создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- касающиеся амортизационной и инвестиционной политики.

Эта дифференциация позволяет более детально представить внутренние факторы и их влияние на эффективность производства.

Помимо этой дифференциации, все внутренние факторы можно разделить на субъективные и объективные.

Объективные – это те факторы, возникновение которых не зависит от субъекта управления, например, ухудшение горно-геологических условий на горном предприятии или стихийные бедствия<sup>[11]</sup> [4, с. 225].

Субъективные факторы составляют безусловное большинство, полностью зависят от субъекта управления, и они должны быть всегда в поле зрения и анализа.

Таким образом, вместе взятые факторы внешней окружающей среды прямого и косвенного вносят наибольший вклад в формирование совокупного риска предприятия.

# **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА РАБОТУ ПАО «МЕГАФОН»**

## **2.1. Организационно-правовая и технико- технологическая характеристика ПАО «Мегафон»**

«МегаФон» является крупнейшим федеральным оператором мобильной связи. Он занимает ведущие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире. По итогам 2016 года общая абонентская насчитывала более 76,8 миллионов человек. Сейчас розничная сеть МегаФона имеет более 8 000 салонов связи (в т.ч. собственные салоны связи, монобрендовые франчайзинговые салоны и магазины «Евросети»). «МегаФон» строит свой бизнес, основываясь на принципах максимального удовлетворения потребностей абонентов, информационной открытости и добросовестной конкуренции.

«МегаФон» – одна из компаний с самым высоким кредитным рейтингом не просто в российской телекоммуникационной отрасли, а и в России в целом. Основными акционерами компании «МегаФон» являются компании группы USM Holdings Limited (около 56,32%) и компании группы TeliaSonera (около 25,17%). Остальные же акции принадлежат 100%-ному дочернему обществу Компании. «МегаФон» владеет лицензиями на оказание целого ряда различных телекоммуникационных услуг по всей России.

Компания предоставляет услуги сотовой связи, а также местной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, кабельного телевидения и ряд сопутствующих услуг. «Мегафон» разрабатывает и предоставляет индивидуальные бизнес-решения для корпоративных клиентов, а также реализует мобильные телефоны и другие технические устройства. Клиентами компании являются корпоративные, розничные клиенты, государственные предприятия и телекоммуникационные операторы.

К основным конкурентам МегаФона относятся следующие компании:

- МТС – крупнейший оператор мобильной связи в РФ;

- «ВымпелКом» – третий по величине оператор мобильной связи в РФ;
- «Ростелеком» и Tele2 Russia.

В настоящее время МегаФон является вторым крупнейшим мобильным оператором в РФ по размеру выручки и величине абонентской базы, его доля на рынке составляет 29,0% от общего количества абонентов мобильной связи.

Число сотрудников составляет 30,6 тыс. человек (по данным 2015 года). Миссия компании заключается в объединении России, развивая коммуникации и разрушая при этом барьеры для общения. Главная цель бизнеса компании «МегаФон» заключается в реализации успешных творческих, деловых и межличностных и коммуникаций.

Основные цели предприятия формируются в рамках её миссии. Исходя из этого можно сформулировать основные цели компании «МегаФон»:

- стать лидером среди операторов, предоставляющих услуги сотовой связи и беспроводного интернета;
- сохранить уже имеющуюся клиентскую базу
- расширять сетевую зону (выход на рынки других стран);
- проводить грамотную инвестиционную политику, что позволит постоянно совершенствовать технологии, первыми получать новинки;

На предприятие действуют экономические факторы, такие как валовой внутренний продукт (ВВП), валовой национальный продукт (ВНП), валютный курс, уровень инфляции, размер минимальной зарплаты труда, банковские процентные ставки, платежеспособность населения, реальные доходы населения. Эти показатели оказывают огромное влияние на ценообразование и спрос на продукт и услуги, предоставляемые компанией.

Политико-правовые факторы оказывают огромное влияние на развитие продуктового предложения, так как от политического режима в стране зависит отношение правительства к инновациям в сфере передачи информации. Социокультурные факторы, например предпочтения потребителей, религия, культура, привычки, образование, возраст и другие влияют на спрос продукции.

Предприятие «МегаФон» представлена в виде дивизиональной структуры управления, созданной по принципу разделения территорий региона. Для данной компании такая структура является наиболее рациональной, так как «МегаФон» имеет очень большую зону покрытия. «МегаФон» действует во 85 субъектах



Положением об Общем собрании акционеров «МегаФона». Совет директоров определяет стратегию компании и осуществляет общее руководство.

С целью совершенствования стандартов корпоративного управления и рассмотрения вопросов, требующих глубокого анализа, в «МегаФоне» функционирует 3 комитета совета директоров:

- аудиторский комитет;
- комитет по вознаграждениям и развитию персонала;
- финансовый комитет.

Аудиторский комитет осуществляет разработку рекомендаций, а также проводит оценку общих процессов внутреннего и внешнего аудита, бухгалтерского и финансового учета.

Комитет по вознаграждению и развитию персонала непосредственно готовит советы и рекомендации для Совета директоров о размере компенсаций генеральному директору и топ-менеджерам компании, а также их поощрения по итогам работы.

В сферу ответственности финансового комитета входит разработка рекомендаций для Совета директоров по подготовке бизнес-планов, при планировании бюджета и рекомендации в отношении приобретения компаний.

Правление является коллегиальным исполнительным органом «МегаФона» и осуществляет текущее руководство деятельностью компании. В сферу его полномочий входят организация выполнения решений вышестоящих органов управления компанией. Функции председателя Правления осуществляет генеральный директор компании.

Генеральный директор является единоличным исполнительным органом управления «МегаФон» и вместе с Правлением осуществляет руководство текущей деятельностью компании. В своей деятельности Генеральный директор подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров. Для осуществления контроля над финансово-хозяйственной деятельностью «МегаФона» Общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия. Члены Ревизионной комиссии не входят в состав исполнительных органов компании.

Таким образом, «МегаФон» можно назвать одной из лидирующих компаний в телекоммуникационной отрасли с самым высоким кредитным рейтингом в России.

Данное предприятие имеет большую долю на рынке, а также является вторым крупнейшим мобильным оператором в России. Основная миссия компании заключается в объединении России, развивая коммуникации и разрушая при этом барьеры для общения.

## **2.2. Анализ структуры и динамики основных финансово-экономических и социально-трудовых показателей деятельности ПАО «МегаФон»**

Анализ основных финансово-экономических и социально-трудовых показателей является составной частью экономического анализа работы предприятия. Он необходим для определения эффективности использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов, системы материального стимулирования, влияния производительности на конечные результаты производства, а также помогает разработать мероприятия по устранению непроизводительных затрат рабочего времени и дальнейшему росту производительности труда.

Приступая к анализу необходимо знать, что рост производительности труда важен во взаимосвязи с конечными результатами производства, поэтому нужно разобраться, за счет чего он обеспечивается. Ведь предприятие может наращивать производительность труда любыми методами. Оно может это делать за счет и внедрения в производство дорогостоящих и неэффективно используемых основных фондов, и установления завышенных договорных цен и пр. В таких условиях эффект, который будет получен от показателя производительности труда, может быть погашен из-за снижения показателя фондоотдачи. В итоге экономическая эффективность производства снизится.

Анализ финансово-экономических и социально-трудовых показателей обычно начинается с изучения динамики и уровня производительности труда, установления доли прироста объема выпуска продукции, полученного за счет повышения производительности труда. Затем анализируют показатели численности и структуры кадров, использования рабочего времени, состояния предприятия и нормирования труда, расходования фондов оплаты труда и т. п. Только при оценке всей совокупности трудовых показателей можно с достаточно полной достоверностью оценить эффективность использования персонала.

Для оценки финансово-экономических и социально-трудовых показателей сформирована таблица 1 в сравнительном аспекте за три отчетных периода.

Таблица 1 – Оценка основных финансово-экономических и социально-трудовых показателей деятельности ПАО «Мегафон»

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Выручка от оказания услуг, млн.руб.	289287	286658	296669	7382	102,55
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн.руб.	199675	194391	175547	-24128	87,92
Себестоимость оказанных услуг, млн.руб.	158806	172733	194538	35732	122,50
Прибыль от продаж, тыс.руб.	81858	-20529	-22299	-104157	-27,24
Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн.руб.	87978,5	75658	75998,5	-11980	86,38
Среднесписочная численность, чел.	32034	31805	16466	-15568	51,40
Материальные затраты, млн.руб.	1764	2019	1827	63	103,57
Чистая прибыль, млн.руб.	45063	36605	5276	-39787	11,71

Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	27,61	31,20	32,60	5,00	118,10
Фонд заработной платы, млн.руб.	10611,97	11907,79	6442,29	-4169,68	60,71
Производительность труда, млн.руб./чел.	9,03	9,01	18,02	8,99	199,51
Фондоотдача, руб.	1,45	1,47	1,69	0,24	116,65
Фондоемкость, руб.	0,69	0,68	0,59	-0,10	85,73
Показатель оборачиваемости оборотных средств, оборот	3,29	3,79	3,90	0,62	118,72
Продолжительность оборота оборотных средств, дней	109,48	95,02	92,22	-17,26	84,23
Материалоотдача, руб.	163,99	141,98	162,38	-1,61	99,02
Рентабельность продаж, %	15,58	-12,77	-1,78	-17,36	-11,42
Экономическая рентабельность, %	15,58	12,77	1,78	-13,80	11,42

Выполнив анализ, позволяющий сделать вывод об эффективности использования финансово-экономических и социально-трудовых показателей деятельности предприятия, сделаем вывод о полученных результатах.

Сумма выручки от оказанных услуг в 2016 году составила 289 287 млн.руб., в 2018 году она увеличилась на 7 382 млн.руб. или на 2,55% роста, что в итоге составляет 296 669 млн.руб.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов в 2016 году 199 675 млн.руб., в 2018 году показатель снизился на 24 128 млн.руб., составив в результате 175 547 млн.руб.

В результате роста качественного показателя, такого как выручка и снижение количественного (основных фондов), показатель эффективности использования основных средств (фондоотдача) в 2018 году в сравнении с 2016 годом увеличился на 0,24 руб., составляя 1,69 руб., отражая рост эффективности использования основных средств на предприятии.

Себестоимость оказанных услуг в 2016 году составляла 158 806 млн.руб., в 2018 году наблюдается рост себестоимости услуг на 35 732 млн.руб., что в несколько раз превышает рост выручки, отражая убыточность в 2018 году, в результате себестоимость оказанных услуг в 2018 году составила 194 538 млн.руб.

Изменение финансового результата наглядно видно на прибыли от продаж, который в 2016 году составил 81 852 млн.руб., а в 2018 году, в результате доминирующего роста себестоимости услуг, финансовый результат составил отрицательное значение 22 299 млн.руб., что на 104 157 млн.руб. меньше, чем сумма финансового результата в 2016 году.

В результате полученного убытка в 2017 – 2018гг., рентабельность продаж составила (-12,77%) и (1,78%) соответственно.

Среднегодовой показатель стоимости оборотных средств в 2016 году составил 87 978,50 млн.руб., в 2018 году среднегодовой показатель стоимости оборотных средств снизился на 11 980 млн.руб., составляя на конец года 75 998,50 млн.руб. показатель оборачиваемости в 2016 году составил 3,29 оборота при продолжительности оборота 109,48 дней.

В 2018 году, за счет снижения среднегодового показателя оборотных средств, показатель оборачиваемости увеличился на 0,62 оборота, составляя 3,90 оборота при продолжительности оборота 92,22 дней, что на 17,26 дней меньше, чем продолжительность оборота оборотных средств в 2016 году, отражая рост эффективности использования оборотных средств.

В 2018 году наблюдается рост стоимости материальных затрат на 63 млн.руб., составляя 1827 млн.руб., в результате эффективность использования материальных затрат снизилась на 1,61 руб., составляя 162,38 руб.

Среднемесячная заработная плата на предприятии в среднем составляет 27,61 тыс.руб., при средней списочной численности работников 32034 человек, в результате фонд заработной платы составил 10 611,97 млн.руб.

В 2018 году среднемесячная заработная плата увеличилась на 5 тыс.руб., составляя 32,60 тыс.руб., но численность работников снизилась на 15 568 человек, в результате фонд заработной платы уменьшился на 4 169,68 млн.руб., составляя на конец 2018 года 6 442,29 млн.руб.

Из-за снижения среднесписочной численности производительность труда увеличилась на 8,99 млн.руб./чел., составляя 18,02 млн.руб./чел.

Таким образом, выполнив оценку эффективности основных финансово-экономических и социально-трудовых ресурсов предприятия, можно сделать вывод, что на предприятии последние два года преобладает рост затрат.

Наиболее выразительной и содержательной формой отчетности является бухгалтерский баланс. По балансу можно судить о размерах предприятия, структуре хозяйственных средств и их источников, финансовом положении и о многих других сторонах деятельности предприятия.

Имущественным положением называется сумма средств компании и их источников по их видам. В оценке имущественного положения применяется ряд различных показателей, которые рассчитываются по данным бухгалтерской отчетности. По имущественному положению можно сделать вывод о его качественном изменении, структуре хозяйственных средств и их источников.

При анализе имущественного положения на формы №1 бухгалтерской отчетности рассчитываются показатели, его характеризующие, определяется их изменение за год и за ряд лет.

Выполнив предварительные расчеты, результаты которых позволяют сделать вывод о динамике и структуре имущества предприятия в 2016-2018 гг.

В 2016 году сумма имущества составляла 463 109 млн.руб. В составе имущества предприятия, сумма внеоборотных активов составляла 387 819 млн.руб., соответственно, оборотные активы составляли 75 290 млн.руб. В составе внеоборотных активов основные средства составляли 197 386 млн.руб., вложения составляли 143 810 млн.руб., отложенные налоговые активы составляли 1354 млн.руб., а сумма прочих внеоборотных активов составляла 44 767 млн.руб. В

составе оборотных средств, товарно-материальные запасы составляли 1 764 млн.руб., сумма НДС по приобретенным ценностям составлял 586 млн.руб., сумма дебиторской задолженности составляла 15 317 млн.руб. Денежные средства при этом составляли 14 415 млн.руб., а прочие оборотные активы составляли 15 488 млн.руб.

В 2018 году сумма имущества увеличилась на 19 957 млн.руб. за счет роста стоимости внеоборотных активов на 19 276 млн.руб. и оборотных активов на 681 млн.руб. В результате стоимость внеоборотных активов в 2018 году на конец года составляла 407 095 млн.руб. Стоимость оборотных активов на конец 2018 года составляла 75 971 млн.руб. В составе внеоборотных активов значительно увеличились вложения на 44 750 млн.руб., а также прочие внеоборотные активы на 9 827 млн.руб., при этом снизились такие активы как основные средства на 37 688 млн.руб.

Оборотные средства увеличились за счет роста таких статей, как дебиторская задолженность на 10 302 млн.руб., денежные средства на 4 532 млн.руб., прочие оборотные активы на 2 045 млн.руб., а также незначительного роста товарно-материальных запасов на 63 млн.руб. При этом снизилась такая статья оборотных средств, как НДС по приобретенным материальным ценностям на 42 млн.руб. Исходя из динамики статей оборотных активов, товарно-материальные запасы составляли 1 827 млн.руб., НДС по приобретенным ценностям 544 млн.руб., дебиторская задолженность 25 619 млн.руб., денежные средства составляли 18 947 млн.руб., а также прочие оборотные активы составляли 17 533 млн.руб.

Рассматривая состав и динамику имущества предприятия, нельзя не обратить внимание на структурную составляющую, без которой анализ был бы не полным. Доля внеоборотных активов в структуре имущества в 2016 году составляла 83,74%, соответственно, оборотные активы занимали в структуре 16,26%. В составе внеоборотных активов значительный структурный вес относится к основным средствам и финансовым вложениям.

В составе оборотных ресурсов значительный структурный вес относится дебиторская задолженность, денежные средства, а также прочие оборотные активы. В 2018 году, в связи с динамикой статей имущества предприятия, структурная составляющая также претерпела изменения, однако преимущества статей в структуре не изменилось.

Анализ источников формирования имущества находится в общей характеристике состава и структуры пассива баланса. Такой анализ позволяет определить показатели, характеризующие финансово-экономическое состояние предприятия.

Изучение структуры пассива баланса позволяет установить возможную причину финансовой нестабильности (стабильности) предприятия. Например, увеличение доли собственных средств способствует усилению финансовой стабильности предприятия. В то же время наличие нераспределенной прибыли можно рассматривать как источник пополнения оборотных средств и снижения уровня краткосрочной кредиторской задолженности.

Анализируя баланс, нужно обратить внимание на соотношения темпов роста собственного и заемного капитала, а также на соотношение темпов роста кредиторской и дебиторской задолженности. При стабильной финансовой устойчивости у предприятия должна увеличиваться в динамике доля собственного оборотного капитала, темп роста собственного капитала должен быть выше темпа роста заемного капитала, а темпы роста дебиторской и кредиторской задолженности уравнивать друг друга.

Выполнив предварительные расчеты, сделаем вывод о составе и динамике источников формирования имущества. В 2016 году источников имущества составляло 463 109 млн.руб., в составе которых собственных источников у предприятия составляло 163 066 млн.руб., долгосрочного привлеченного капитала составляла 196 144 млн.руб., а краткосрочных заемных средств у предприятия составляло 103 899 млн.руб. Уставный капитал составлял 62 млн.руб., добавочный капитала составлял 1878 млн.руб., а сумма нераспределенной прибыли составляла 160 910 млн.руб. В 2016 году в составе долгосрочных обязательств, заемные средства составляли 173 428 млн.руб., отложенные налоговые обязательства составляли 1 070 млн.руб., оценочные обязательства составляли 5 001 млн.руб. Сумма прочих обязательств составляли 2 645 млн.руб. В краткосрочных обязательствах заемные средства составляли 47 285 млн.руб., кредиторская задолженность составляла 38 614 млн.руб., сумма оценочных обязательств составляла 2 789 млн.руб., прочие обязательства составляли в 2016 году 15 211 млн.руб.

В 2018 году сумма источников формирования имущества увеличилась на 19 957 млн.руб., составляя на конец года 483 066 млн.руб. Рост источников имущества являются долгосрочные обязательства на 42 014 млн.руб. и на 12 694 млн.руб. обязательства, при этом собственные источники снизились на 34 751 млн.руб. В

результате на конец 2018 года собственные источники составили 128 315 млн.руб., долгосрочные обязательства составили 238 158 млн.руб., а обязательства составили 116 593 млн.руб. Рост долгосрочных и краткосрочных обязательств стало результатом увеличением заемных средств, отложенных налоговых обязательств, оценочных обязательств, а также прочих обязательств.

Проведя оценку состава и динамики источников формирования имущества, рассмотрим структуру источников формирования имущества. В 2016 году доля собственных средств в структуре имущества составляли 35,21%, доля долгосрочных обязательств составляла 42,35%, а обязательства – 22,44%. В составе собственных источников значительный удельный вес занимает нераспределенная прибыль, доля которой составляет 96,68%. В составе долгосрочных обязательств наибольшую долю составляют заемные средства, затем отложенные налоговые обязательства и небольшая часть приходится на оценочные обязательства и прочие обязательства.

В структуре краткосрочных обязательств, наибольший структурный вес приходится на кредиторскую задолженность и заемные средства, затем по приоритетности идут оценочные обязательства и лишь малую часть в структуре занимают прочие обязательства краткосрочного характера. Такая тенденция сохраняется на протяжении всего рассматриваемого периода.

Таким образом, проведя оценку основных финансово-экономических и социально-трудовых ресурсов, а также имущества и источников его формирования, можно сделать вывод, что на протяжении всего анализируемого периода, на предприятии преобладает рост привлеченных средств, а собственные источники – снижаются. Такая тенденция негативно сказывается на внутренней составляющей предприятия, что в свою очередь значительно увеличивает риски для кредиторов, которые рискуют не дополучить или не получить свои средства вообще.

## **2.3 Анализ и оценка влияния внутренней и внешней среды на результаты деятельности ПАО «Мегафон»**

Одним из главных условий успешной реализации оценки влияния внешней и внутренней среды на результаты деятельности предприятия выступает проведение мониторинга как внешней, так и внутренней среды предприятия с

целью обнаружения характерных признаков кризисных явлений.

Цель этого антикризисного мониторинга – предупредить предприятие о возможной опасности, проводя постоянную диагностику его деятельности.

Для начала рассмотрим основных конкурентов компании, чтобы оценить конкурентоспособность компании. Конкурентоспособность предприятия ПАО «Мегафон» на российском рынке сотовой связи определяется с методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия на построения многоугольника конкурентоспособности. Анализ состоит из нескольких этапов:

- расчет рыночной доли предприятия;
- построение многоугольника конкурентоспособности внутренних конкурентных преимуществ.

На первом этапе анализа определяются рыночные доли ведущих операторов на рынке, которые рассчитываются по количеству абонентов, результаты представлены на рисунке 4.

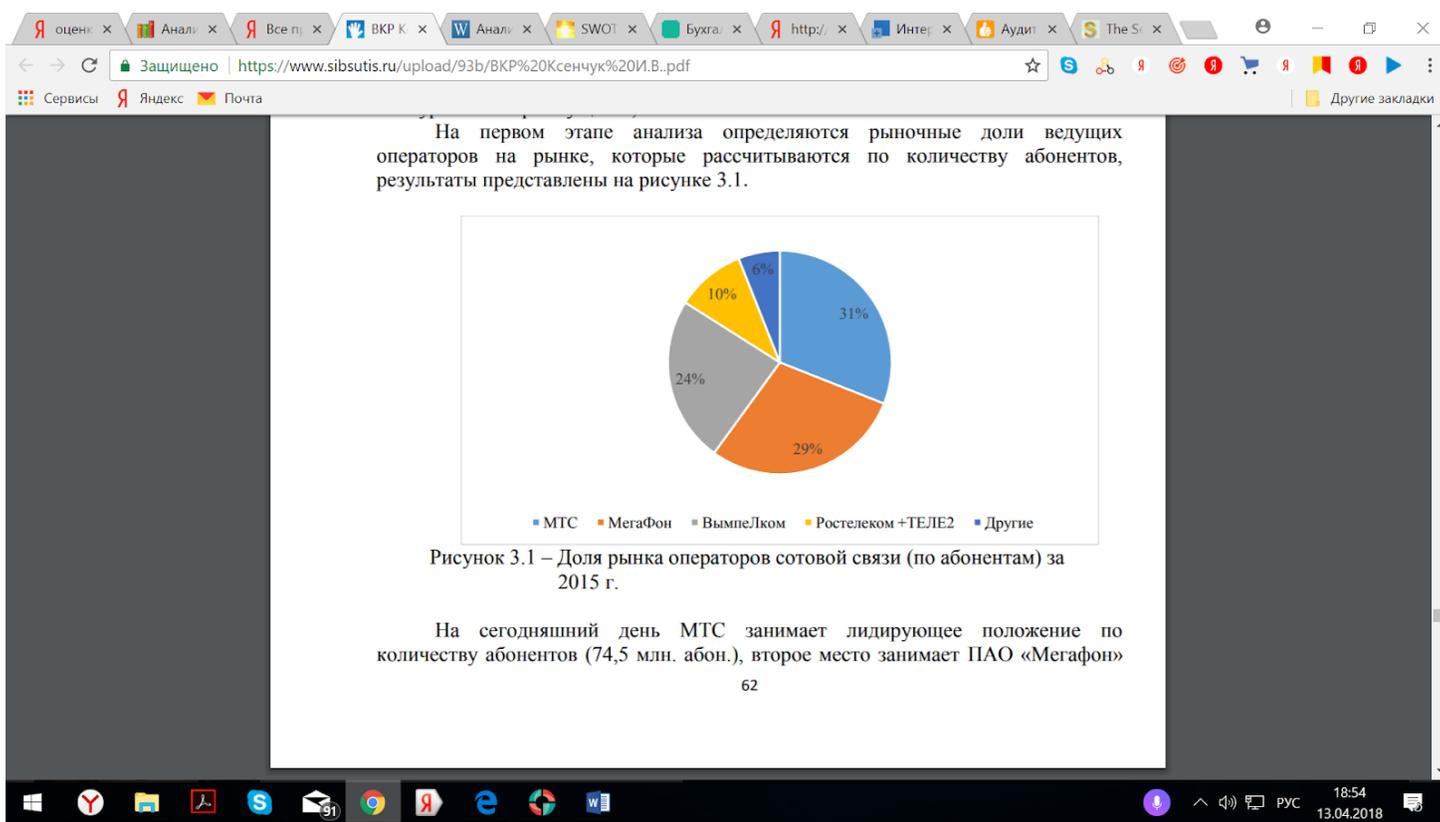


Рисунок 4 – Доля рынка операторов сотовой связи (по абонентам) за 2018г.

На сегодняшний день МТС занимает лидирующее положение по количеству абонентов (74,5 млн. абон.), второе место занимает ПАО «Мегафон» (69,7 млн. абон.), у Билайна – 57,2 млн. абонентов, Ростелеком обладает наименьшей долей рынка из «Большой четверки» (24,02 млн. абон.).

На втором этапе проводится построение многоугольника конкурентоспособности внутренних конкурентных преимуществ. Внутренние конкурентные преимущества, определяющие рыночные позиции хозяйствующего субъекта, группируются по восьми наиболее значимым аспектам: качество связи, осязаемость стоимости, удобство пользования услугами, широта ассортимента, привлекательность тарифных планов, привлекательность рекламы, работа службы поддержки, программа лояльности.

На факторов конкурентоспособности ПАО «МегаФон» и его основных конкурентов – «Билайн», «МТС» и «Ростелеком (+ТЕЛЕ 2)» можно составить многоугольник конкурентоспособности основных операторов рынка сотовой связи (рисунок 5).

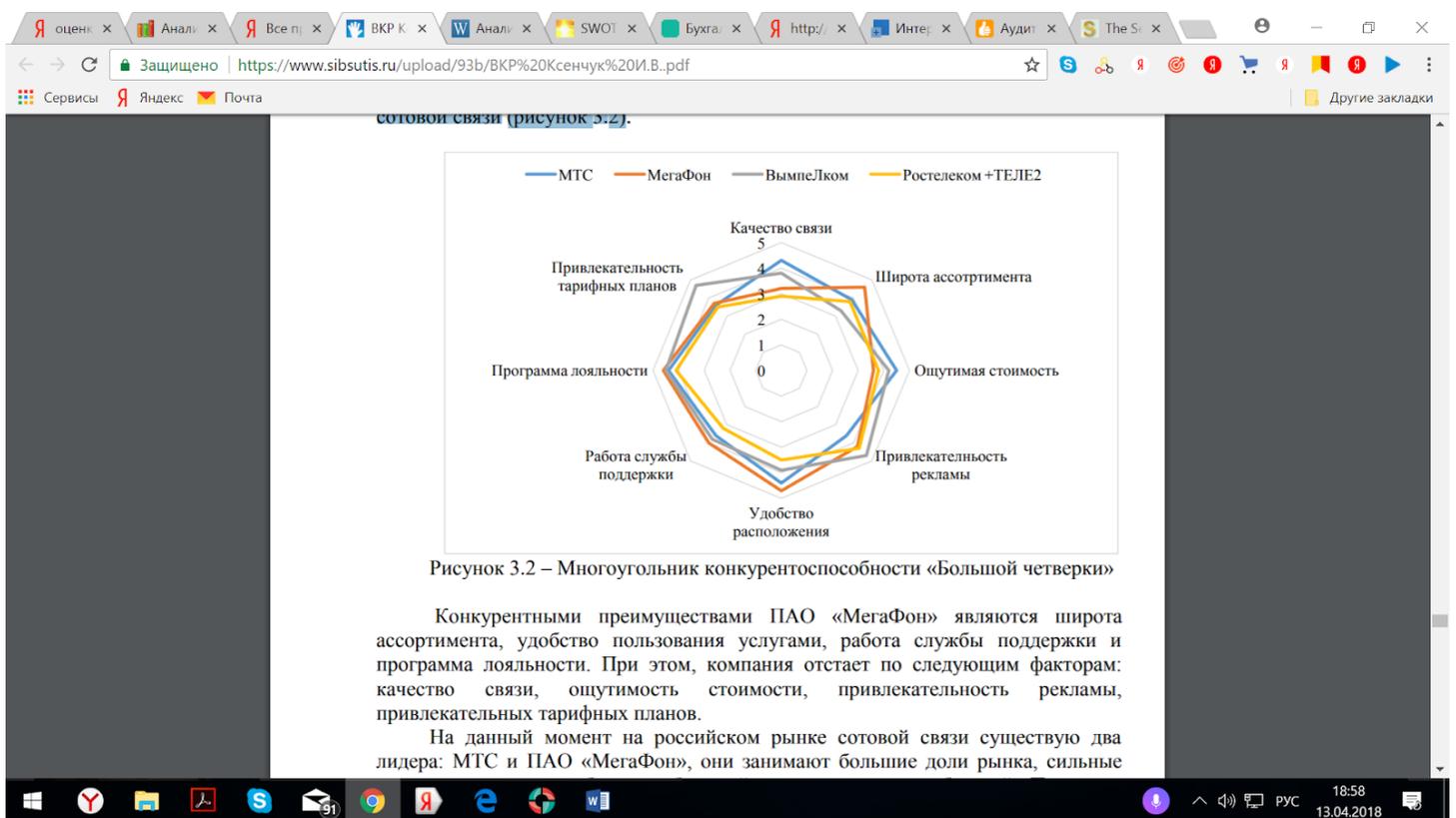


Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности «Большой четверки»

Конкурентными преимуществами ПАО «МегаФон» являются широта ассортимента, удобство пользования услугами, работа службы поддержки и программа лояльности. Однако компания отстает по этим факторам: качество связи,

стоимость, привлекательность рекламы и тарифных планов.

Изучение конкурентоспособности очень актуально в современных условиях отрасли мобильной связи РФ. Те сотовые операторы, которые будут эффективно управлять своей конкурентоспособностью, будут иметь успех и на локальном, и на региональном рынке.

Чтобы прогнозировать дальнейший путь компании, необходимо постоянно следить за всеми нововведениями, анализировать все инновации, выбирать наиболее перспективные направления, внедрять новые продукты и услуги и представлять их своим клиентам. Это необходимо для того, чтобы потенциальные клиенты были готовы к новым услугам ПАО «Мегафон».

Далее рассмотрим SWOT-анализ с которого выявляются различные возможности для компании. Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести в сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы. Матрица SWOT-анализа ПАО «Мегафон» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица SWOT ПАО «Мегафон»

Сильные стороны (S)

- 1 Один из лидеров рынка;
- 2 Высокое качество услуг;
- 3 Постоянное внедрение новых услуг и технологий;
- 4 Имидж марки: один из самых популярных и престижных операторов;
- 5 Большая зона покрытия

Слабые стороны (W)

- 1 Повышение себестоимости услуг;
- 2 Недостаточное количество зарубежных дилеров;
- 3 Однородность рекламы;
- 4 Большие издержки на обслуживание сети (причина: большая зона покрытия);
- 5 Низкая ценность инноваций;
- 6 Высокая цена;
- 7 Появление научных доказательств о вреде сотовой связи здоровью человека

Возможности (O)

Угрозы (T)

- |   |   |
|---|---|
| 1 Увеличение уровня доходов населения;                                      | 1 Рост абонентской базы конкурентов;  |
| 2 Исчезновение с рынка связи услуг заменителей (проводные телефоны и т.п.); | 2 Снижение цены и расширение зоны покрытия у конкурентов;                       |
| 3 Рост спроса на дополнительные услуги сети;                                | 3 Федеральный Закон о сохранении телефонного номера при переходе в другую сеть; |
| 4 Благоприятные демографические изменения (увеличение доли молодежи);       | 4 Рост стоимости энергоносителей;   |
| 5 Снижение уровня конкуренции;  | 5 Появление на рынке новых альтернативных услуг связи;                          |
| 6 Снижение уровня сборов и налогов;   | 6 Снижение уровня доходов населения;  |
| 7 Снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги                         | 7 Распространение у населения негативного отношения к мобильной связи           |

На занесенных в матрицу показателей SWOT ПАО «МегаФон», методом их соотнесения мы можем определить:

1. Основные направления ПАО «МегаФон»: рост за счет положительного имиджа (S4:O1); нужно внедрять новые услуги мобильного интернета, т.к. спрос на него постоянно растет (S3:O3); большая зона покрытия охватывает почти все населенные пункты, что ведет к увеличению прибыли (S5:O4); снижение уровня конкуренции позволит закрепить за ПАО «МегаФон» имидж самого престижного бренда (S2:O5); снижение уровня налогов приведет к снижению цен на услуги, что приведет к увеличению прибыли, путем стимулирования спроса (S1:O6); снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги позволит компании увеличить спрос на базовые услуги (S3:O7).
2. Меры, которые помогут нейтрализовать существующие угрозы: новый закон усилит конкуренцию между компаниями и будет стимулировать предприятие к закреплению своей позиции на рынке (S4:T3); при сохранении хорошей репутации данной компании конкуренты не так опасны (S2:T2); привлечь потребителей за счет политики услуг и тарифов для малоимущих слоев (S3:T1).
3. Какие стороны могут помешать воспользоваться возможностями: развитие тенденции «обесценивания» инноваций, которые будут продаваться задешево (W5:O3); нынешняя реклама оттолкнет потенциальных потребителей (не будет соответствовать нужной возрастной группе по моральным, этическим принципам) (W5:O3); высокая цена оттолкнет потенциальных потребителей (W6:O5).
4. Основные проблемы компании, подлежащие скорейшему решению: рост стоимости энергоносителей приведет к увеличению себестоимости услуг и издержек (W1:T5); усиление конкуренции со стороны существующих фирм

приведет к срочному совершенствованию сбытовой политики и увеличению дилерской сети за рубежом (W2:T2); услуга сохранения номера требует от оператора дополнительных затрат, что приведет к увеличению издержек (W4:T3); снижение уровня доходов населения может привести к снижению расходов населения на услуги мобильной связи (W6:T6); распространение негативного отношения к мобильной связи у населения может повлечь за собой тот факт, что часть населения откажется от использования мобильной связи, что приведет к уменьшению спроса на товары и услуги компании, а в результате к уменьшению прибыли (W7:T7).

SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды ПАО «МегаФон» после проведения SWOT-анализа. Такой подход позволяет рассматривать нейтральную позицию того или иного фактора, влияющего на финансовую деятельность предприятия, как критерий минимально необходимого финансового его состояния.

Для проведения SNW-анализа определяем стратегическую позицию предприятия и для каждой позиции даем качественную оценку. Данные заносим в матрицу, которая представлена в таблице 3.

Таблица 3 – SNW-анализ ПАО «МегаФон»

№	Наименование позиции	Оценка качества		
		Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
1	Стратегия компании	+		
2	Бизнес – стратегия компании	+		
3	Организационная структура		+	
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			

4.1	Финансы как текущее состояние		+
4.2	Финансы как доступность ресурсов		+
4.3	Финансы как уровень финансового менеджмента	+	
4.4	Финансы как финструктура		+
5	Конкурентная способность продукта		+
6	Затраты по бизнесу		+
7	Информационная технология	+	
8	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов		+
9	Способность к лидерству		+
10	Уровень производства		+
11	Уровень маркетинга	+	
12	Качество персонала		+
13	Репутация на рынке, укрепление рыночных позиций		+
14	Отношения с органами власти	+	

15	Отношения с профсоюзами (в целом) в том числе:		+
16	Послепродажное обслуживание	+	
17	Степень вертикальной интегрированности		+
18	Формирование единой корпоративной культуры		+
19	Оптимизация модели управления оргструктуры		+
20	Сертификация на соответствие международным стандартам		+
	Итого	7	16

После проведения SNW-анализа можно сделать вывод, что ПАО «МегаФон» использует свои сильные стороны для реализации стратегии. В ближайшее время предприятие планирует внедрить систему самообслуживания, систему дистанционного обучения персонала. Также компания проведет сертификацию соответствия международным стандартам. Наблюдается рост лояльности сотрудников к бренду, происходит минимизация оттока персонала. По многим стратегическим позициям компания получила качественную оценку «Нейтральная».

Таким образом, для снижения риска предприятие проводит следующие мероприятия: на уровне региональных филиалов разрабатывается план компенсационных мер по исполнению бюджета, который предусматривает возможные доходные контр. Еженедельно контролируется статус заключения договоров по данным проектам. Чтобы реализовать доход среди населения, основной акцент делается на увеличении объема продаж услуг связи, для чего могут быть предъявлены повышенные планы по установкам, применены более

высокие ставки вознаграждения для продавцов, региональные филиалы могут инициировать рекламные тарифные предложения для увеличения продаж.

## **ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ, РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЛИЯНИЯ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПАО «МЕГАФОН»**

Предложения и рекомендации в финансовой позиции предприятия направлены на формирование значительного денежного потока за счет роста выручки, высококачественных услуг, инфраструктуры сети связи и повышения операционной эффективности. Стратегические направления:

1. Сохранение лидерства на рынке мобильной передачи данных.
2. Продолжение розничной сети с акцентом на рост базы активных абонентов.
3. Удержание клиентов благодаря высокому уровню обслуживания.
4. Поиск новых точек роста через развитие новых бизнесов путем создания и выпуска инновационных продуктов на рынок.
5. Поиск возможностей по улучшению операционной деятельности.
6. Активное развитие сети и повышение качества услуг в сочетании с высокой .
7. Развитие системы управления, ориентированной на создание дополнительной стоимости.

Финансовая стратегия предусматривает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их , следовательно, эти цели формируются на общих целей деятельности самого предприятия.

Исходя из этого можно сформулировать основные цели общей стратегии компании ПАО «МегаФон»:

- занять лидирующую позицию среди операторов, предоставляющих услуги сотовой связи и беспроводного интернета (а именно опередить компанию «МТС»);
- расширять сетевую зону (выход на рынки других стран);

- проводить грамотную инвестиционную политику, что позволит постоянно совершенствовать технологии, первыми получать новинки;
- сохранить уже имеющуюся клиентскую базу.

На общих целей стратегии компании можно сформулировать цели разрабатываемой финансовой стратегии ПАО «МегаФон»:

- восстановление платежеспособности;
- совершенствование управления дебиторской задолженностью;
- повышение эффективности управления денежными средствами; привлечение новых клиентов.

На анализа во второй и третьей главе предложены следующие направления финансовой стратегии ПАО «МегаФон».

Для завоевания лидирующей позиции компании ПАО «МегаФон» необходимо работать не только на улучшение «проседающих» факторов (качество связи, осязаемость стоимости, привлекательность рекламы, привлекательных тарифных планов), но и на сохранение и совершенствование конкурентных преимуществ (широта ассортимента, удобство пользования услугами, работа службы поддержки и программа лояльности).

В связи с этим предложены следующие мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности компании ПАО «МегаФон», которые обеспечат увеличение прибыли и приток новых клиентов:

Во-первых, увеличить долю рынка. Для привлечения большего числа абонентов и увеличения продаж необходима организация нового покрытия сетями 2G и 3G, а также увеличение емкости этих сетей в населенных пунктах с существующим покрытием. Необходимо продолжить расширять на территории России технологию 4G (LTE), которая обеспечивает высокоскоростной доступ в сеть интернет. На сегодняшний день компания ПАО «МегаФон» лидирует по количеству базовых станций LTE (123 000). Работая на улучшение качества связи и создание общей площадки, исключаяющей роуминг для абонентов, компания увеличит количество абонентов, повысив их лояльность.

Во-вторых, начать разработку и внедрение на российский рынок новых услуг. Например, приложение для пользователей социальных сетей. С удобной точки входа в социальные сети пользователь будет видеть в одной ленте сообщения от друзей из Facebook, Twitter, Вконтакте, Одноклассники и новости десятков

новостных порталов. Также пойдет на пользу налаживание партнерства с социальными сетями: создание тарифного плана, например, на котором будет предоставляться бесплатный доступ в какую-нибудь социальную сеть.

В-третьих, снижение оттока корпоративных клиентов и привлечение новых за счет внедрения зарубежного опыта – бандлов – комплектов, которые состоят из некоторого количества товаров или услуг, предлагаемого как единое целое. Бандлирование оборудования – это метод формирования комплексного решения выгодного и для оператора связи, и для клиента. Бандлы представляют собой тарифные планы в совокупности с абонентским оборудованием и программным обеспечением, а также с дополнительными услугами.

Основной причиной ухудшения финансового состояния ПАО «Мегафон» в 2018 году стало снижение величины собственных оборотных и рост привлеченных заемных ресурсов. Чтобы увеличить величину оборотных средств, необходимо обеспечить рост собственного капитала за счет прибыли, получаемой от хозяйственной деятельности или уменьшить величину внеоборотных активов. Увеличить прибыль возможно при осуществлении активной хозяйственной деятельности. Анализ показал положительную динамику объемов продаж и чистой прибыли ПАО «Мегафон», хотя в 2018 году финансовая результативность снижается. Финансовая стратегия разрабатывается с учетом риска неплатежей, инфляции и других обстоятельств. Она должна соответствовать производственным задачам и при необходимости корректироваться. В результате проведения анализа финансового состояния предприятия, предлагается сформировать финансовую стратегию, направленную на дальнейшее укрепление финансового состояния и повышению эффективности деятельности предприятия ПАО «Мегафон»:

- приумножить собственный оборотный капитал за счет внутренних и внешних источников; уменьшать уровень запасов и затрат до норматива;
- проводить анализ соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.

Значительное увеличение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных источников финансирования. На основании этого были определены основные направления финансовой стратегии (таблица 4).

Таблица 4 – Финансовая стратегия ПАО «Мегафон»

Составляющая финансовой стратегии (предлагаемые действия)	Результат	Финансовый показатель, на который влияют предложенные действия
Увеличение доли рынка за счет расширения покрытия сетей	Приток новых клиентов	Выручка от реализации
Разработка и внедрение новых услуг	Увеличение лояльности клиентов и покупка ими дополнительных услуг	Выручка от реализации
Привлечение корпоративных клиентов	Приток корпоративных клиентов	Выручка от реализации
Увеличение собственных оборотных активов	Сокращение краткосрочных обязательств	Ликвидность, платежеспособность.
Улучшение финансовой устойчивости за счет снижения издержек, создания резервов из валовой и чистой прибыли.	Управление финансами	Финансовая независимость

Итак, ПАО «Мегафон» нужно сосредоточиться на увеличении числа покупателей и заказчиков, чтобы уменьшить масштаб риска неуплаты, который значителен при наличии монопольного заказчика. Роль финансовой стратегии в системе факторов, обеспечивающих финансовую устойчивость предприятия, заключается в том, что она является основой для управленческих решений относительно будущего финансов компании.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В мировой практике применяются инструменты, формы и , которые позволяют эффективно управлять результатами предприятия, обеспечивая при этом стабильный рост предприятий при сохранении необходимого уровня его финансовой безопасности. Одним из комплексных инструментов целей предприятия является оценка внутренней и внешней среды предприятия.

Объектом исследования в работе являлась оценка влияния внутренней и внешней среды на результаты деятельности предприятия ПАО «Мегафон». В ходе исследования удалось шире рассмотреть отрасль, на котором функционирует предприятие, изучить протекающие в нем процессы и провести анализа.

В работе использованы анализа внешней и внутренней среды, широко применяемые российскими и зарубежными компаниями. Проведение различных видов анализов позволило сформировать цели предприятия и разработать финансовую стратегию.

Основываясь на результатах проведенного анализа влияния внутренней и внешней среды предприятия на результаты деятельности ПАО «Мегафон» обоснована целесообразность разработки финансовой стратегии компании, т.к. она укрепляет ее рыночные позиции, повышает конкурентоспособность и обеспечивает эффективное использование финансовых ресурсов.

Во второй части курсовой работы был проведен анализ основных финансово-экономических и социально-трудовых показателей, который включал в себя следующее: оценка состава и структуры бухгалтерского баланса, которая позволила увидеть информацию об активах и пассивах предприятия; анализ основных результирующих показателей, таких как фондоотдача, рентабельность, производительность труда, материалоотдача. Проведенный анализ показал, что у предприятия имеются проблемы с уровнем ликвидности, имеется высокая зависимость от внешних источников финансирования, который в будущем может привести к неплатежеспособности.

Главная часть курсовой работы – третья глава, в которой была разработана стратегия на следующих анализов: анализ конкурентоспособности, который показал, что предприятие занимает одну из лидирующих позиций на рынке; SWOT-анализ, который показал сильные и слабые стороны; SNW-анализ, показывающий сильные и слабые места предприятия по сравнению с основными конкурентами на рынке.

На вышеперечисленного были сформулированы цели разрабатываемой стратегии: восстановление платежеспособности; повышение эффективности управления денежными средствами компании; совершенствование управления дебиторской задолженностью; привлечение новых клиентов.

На сформулированных целях были предложены мероприятия экономической стратегии: увеличение доли рынка, за счет расширения покрытия сетей; разработка и внедрение новых услуг; увеличение собственных оборотных активов за счет внутренних и внешних источников; улучшение финансовой устойчивости, за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, снижения издержек, создания резервов из валовой и чистой прибыли.

Проделанная работа позволила увидеть значимость проведения анализа внешней и внутренней среды на предприятиях, продемонстрировала влияние разных видов анализа на принимаемые решения и подчеркнула важность детального анализа внутренней структуры и внешнего окружения, при формировании финансовой стратегии предприятия.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Баранов В. В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях: Учеб. Пособие. М.: Дело, 2017. – 272с.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. 2-е изд., Киев: Ника-центр, 2015. – 221с.
3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр. 2014. – 656с.
4. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент. М. 2014. – 362с.
5. Гольдштейн Г. Я. «Основы менеджмента», СПб. «Питер», 2011. – 663с.
6. Гончаров В. В. «В поисках совершенства управления», М. «ИНФРА», 2015. – 527с.
7. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие/под ред. Проф. Градова. СПб: Спец. Л. 2011. – 414с.
8. Жигалов В. Т. Основы менеджмента и управленческой деятельности: Учебное пособие, Ч 1,2, Белград. 2012. – 367с.
9. Каратуев А. Г. Финансовый менеджмент: Учебно-справочное пособие. М.: ИД ФБК-Пресс, 2014. – 496с.

10. Коренченко Р. А. Теория предприятия: Учебное пособие. ПГУ, П. 2014. – 369с.
  11. Кузнецов Ю. В., Подлесных В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие. СПб. 2015. – 297с.
  12. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 2012. – 239с.
  13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. 2014. – 452с.
  14. Илышева Н. Н. К вопросу о функциях финансового менеджмента предприятия. М.: ИНФРА-М, 2014. – 458с.
  15. Оводков, Д. А. Финансовая стратегия предприятия и механизм ее разработки: Монография/ В. В. Гаврилов, Д. А. Оводков. Воронеж: Институт ИТОУР, 2011. – 268с.
  16. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: МГУ, 2015. – 529с.
  17. Прыткин В. В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: М. 2017. – 529с.
  18. Семенова И. И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 578с.
  19. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М. 2016. – 497с.
  20. Домчук В. Алгоритм разработки финансовой политики в процессе объединения предприятий// в России. 2014. – С. 36-41.
  21. Едророва В. Н. Особенности финансовой стратегии предприятий водного транспорта//Финансовый менеджмент. 2016. – № 7. – С. 45 – 49.
  22. Илышева Н. Н. Финансовая стратегия предприятия: понятие, содержание и анализ: учебник//Финансовый менеджмент. 2014. – №17. – С. 8-17.
  23. Мочалова Л. А. Концепция финансового планирования в корпорациях//Финансовый менеджмент. 2014. – № 3. – С. 12-18.
  24. Мынжасаров Р. И. Ручьи успеха, предприятие как объект стратегического управления//Научный журнал КубГАУ. 2012. – №81. – С. 67-68.
  25. Никонова И. Реализация стратегии: инструменты и / И. Никонова, Р. Шамгунов//Финансовый менеджмент. 2016. – № 12. – С. 25 - 27.
  26. Одинцов М. Реструктуризация – путь повышения конкурентоспособности производства/ М. Одинцов, Л. Ежкин// Экономист. 2015. – №10. – С.137 – 140.
- 
1. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Портер М.Е. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 947 с. [↑](#)

2. Основания общей теории систем. Логико-методологический анализ / Садовский В.Н.; Отв. ред.: Уемов А.И. - М.: Наука, 1974. - 279 с. [↑](#)
3. Коренченко Р. А. Теория предприятия: Учебное пособие. ПГУ, П. 2014. – 369с. [↑](#)
4. Прыткин В. В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: М. 2017. – 529с. [↑](#)
5. Коренченко Р. А. Теория предприятия: Учебное пособие. ПГУ, П. 2014. – 369с. [↑](#)
6. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие/под ред. Проф. Градова. СПб: Спец. Л. 2011. – 414с. [↑](#)
7. 8. Жигалов В. Т. Основы менеджмента и управленческой деятельности: Учебное пособие, Ч 1,2, Белград. 2012. – 367с. [↑](#)
8. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: МГУ, 2015. – 529с [↑](#)
9. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. 2-е изд., Киев: Ника-центр, 2015. – 221с. [↑](#)
10. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. 2-е изд., Киев: Ника-центр, 2015. – 221с. [↑](#)
11. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент. М. 2014. – 362с. [↑](#)