



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере  
и бизнесе

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

На тему Формирование плана маркетинга предприятия


Исполнитель Шавардова Полина Романовна

Руководитель доктор экономических наук, доцент

Редькина Татьяна Марковна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_  
доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

« 30 » июня 2023 г.

Санкт – Петербург  
2023

## Оглавление

	Стр.
Введение	3
1 Теоретические основы формирования плана маркетинга предприятия	4
1.1 Сущность и роль плана маркетинга на предприятии	4
1.2 Особенности формирования плана маркетинга предприятия	12
2 Анализ процесса формирования плана маркетинга предприятия	23
2.1 Оценка деятельности предприятия ООО «СКАРТЕЛ»	23
2.2 Анализ маркетинговой деятельности ООО «СКАРТЕЛ»	31
3 Разработка плана маркетинга предприятия	38
3.1 Предпосылки развития рынка мобильной связи	38
3.2 Перспективные направления управления маркетингом	46
Заключение	54
Список использованной литературы	57

## Введение

Размер предприятия и производимая им продукция могут оказать влияние на то, какие именно мероприятия маркетинга в наибольшей степени будут отвечать целям деятельности предприятия, целям реализуемым им маркетинговых мероприятий.

Формированием плана маркетинга предприятия могут заниматься как сотрудники в штате компании, так и работники, работающие на аутсорсинге.

План маркетинга может быть ориентирован как на краткосрочный период времени, так и на долгосрочную перспективу.

Актуальность работы заключается в том, чтобы в процессе формирования плана маркетинга прогрессивной компании соотнести предлагаемые мероприятия с этапами эволюции управления маркетинга.

Цель работы – разработка плана маркетинга предприятия с учетом его текущей деятельности.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы формирования плана маркетинга предприятия;
- провести анализ процесса формирования плана маркетинга предприятия;
- предложить мероприятия по разработке плана маркетинга предприятия.

Объектом исследования является ООО «СКАРТЕЛ».

Предмет исследования – процесс эффективного управления созданием продукта и построения действенной системы взаимоотношений с потребителями при формировании и реализации плана маркетинга предприятия.

# 1 Теоретические основы формирования плана маркетинга предприятия

## 1.1 Сущность и роль плана маркетинга на предприятии

Во многих источниках при формулировании понятия «план маркетинга» рассматривается «маркетинговый план» [21; 22; 36].

В [22] дано следующее определение понятию «маркетинговый план» - это документ с запланированными маркетинговыми мероприятиями организации. Сроки такого планирования определены на период в один месяц, один квартал, шесть месяцев или один год. Это означает, что проводимые мероприятия будут зависеть от размера организации, ее целей деятельности и имеющихся ресурсов. Основная задача проводимого таким образом планирования сводится к соотнесению планируемых результатов с достигнутыми. Кроме того, маркетинговое планирование позволяет систематизировать деятельность организации и повысить эффективность маркетинга, что становится возможным за счет применения комплексного подхода [22].

Согласно [10], применение комплексного подхода позволяет решать задачи, разбив процесс на отдельные элементы.

В [36] маркетинговый план рассмотрен в виде дорожной карты, которая позволяет предпринять конкретные шаги для достижения целей деятельности предприятия.

Схожее определение представлено в [21]. В этом источнике маркетинговый план представлен как пошаговая инструкция по достижению краткосрочных и долгосрочных целей в продвижении какого-либо бизнес-проекта. В данном определении отсутствует привязка к предприятию. Однако в дальнейшем уточняется, что «маркетинг-план обычно является частью бизнес-плана». А бизнес-план разрабатывается для предприятия [7].

В целом, можно охарактеризовать маркетинговый план, как конкретизированные действия в области маркетинга, реализуемые в рамках бизнес-плана, на определенный срок для достижения конкретных целей.

В [51] схематически план маркетинга увязан с планом развития предприятия следующим образом (рисунок 1.1).

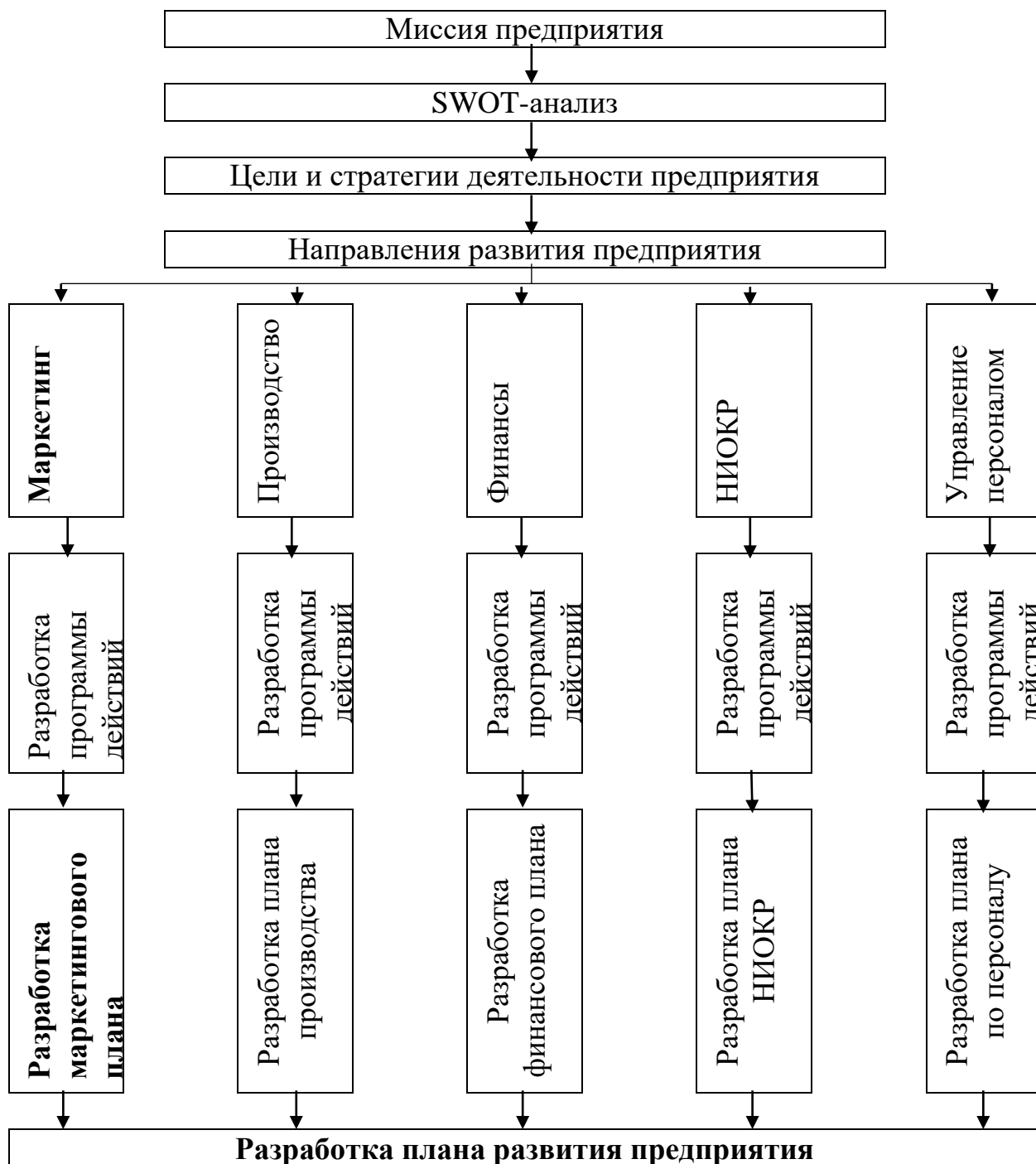


Рисунок 1.1 – План маркетинга предприятия в структуре плана развития предприятия в целом [51]

Детализированная структура плана маркетинга представлена в [58] (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Структура плана маркетинга [58]

Наименование разделов плана	Содержание разделов плана
1. Краткий обзор и содержание плана	Определение основных положений предлагаемого плана
2. Ситуация на рынке	Изучение данных, характеризующих состояние рынка, уровень конкуренции, состояние макро- и микросреды
3. Анализ возможностей и проблем	Оценка основных возможностей/угроз, сильных/слабых сторон предприятия
4. Цели плана маркетинга	Определение таких показателей, как объем сбыта, доля рынка и пр.
5. Маркетинговая стратегия	Определение наиболее приоритетных направлений деятельности предприятия
6. Комплекс маркетинга	Использование инструментов для решения тактических задач
7. Программа действий	Представляет маркетинговую программу конкретных действий
8. Бюджет	Представляет сумму расходов, необходимых для реализации плана
9. Контроль	Показывает эффективность способов проверки исполнения плана

Разделы плана маркетинга, касающиеся деятельности самого предприятия, конкретизированы в [22]. Так, в источнике [22] отмечается, что цель плана маркетинга, как правило, зависит от складывающейся текущей деятельности предприятия. При этом, выделяются следующие цели плана маркетинга (рисунок 1.2).

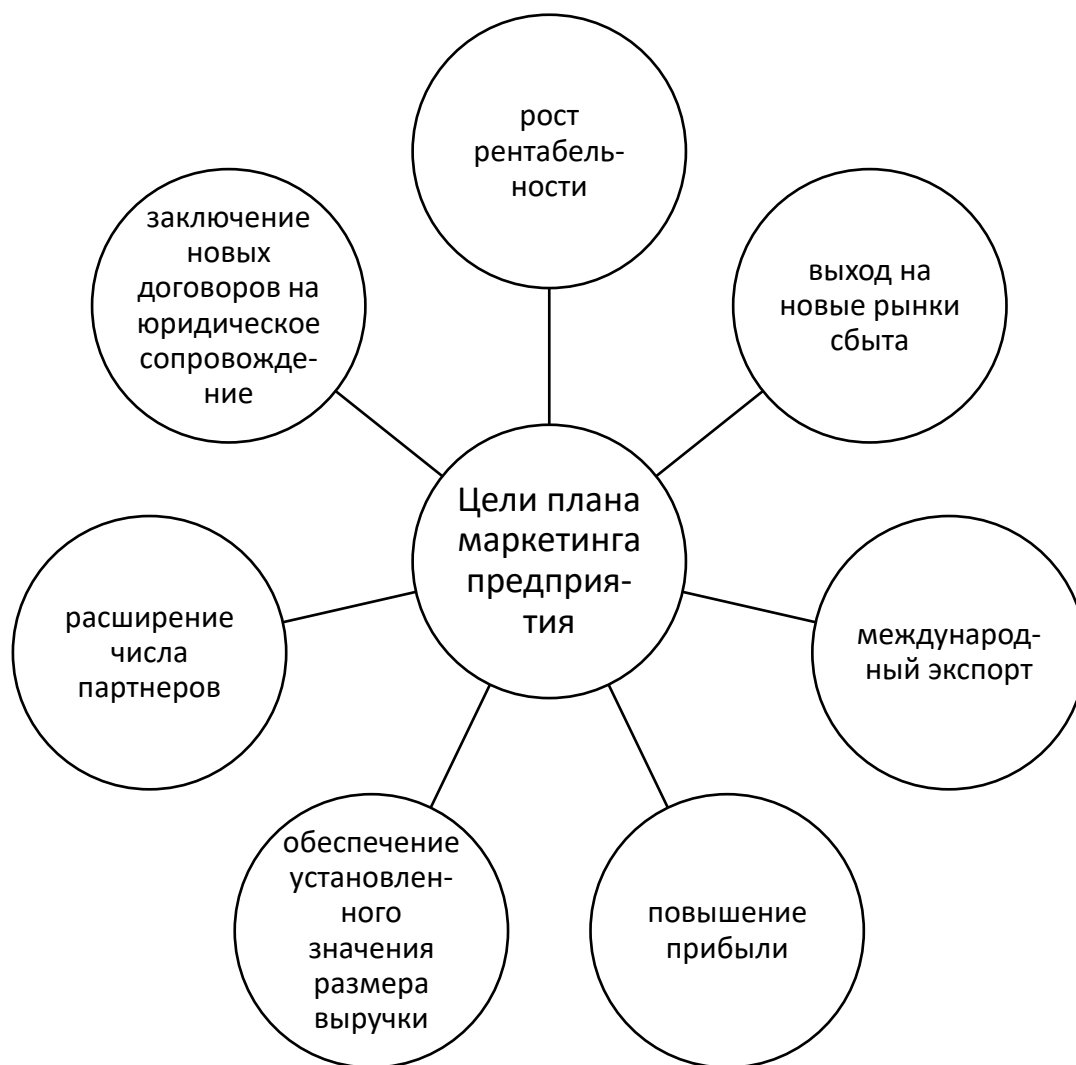


Рисунок 1.2 – Цели плана маркетинга предприятия [22]

Формируемые цели плана маркетинга предприятия для того, чтобы быть приемлемыми, должны отвечать ряду требований (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Требования к целям плана маркетинга предприятия [22]

Требования к целям	Содержание требования
объективность	отвечает потенциалу предприятия, требованиям рынка, отсутствует двусмысленность в формулировке
измеримость	может быть охарактеризована количественно
срочность	имеет реальные сроки достижения

На основании цели плана маркетинга предприятия разрабатывается маркетинговая стратегия [22].

Маркетинговая стратегия – это общий план по выявлению наиболее приоритетных направлений деятельности предприятия. Эффективное использование маркетинговой стратегии обеспечивает решение таких задач, как:

- оптимизация использования имеющихся у предприятия ресурсов;
- предотвращение возможных ошибок маркетинга;
- рост эффективности деятельности предприятия [5].

Маркетинговая стратегия позволяет сформировать комплекс маркетинга [22].

Согласно [19], комплекс маркетинга — это набор инструментов для ведения определенной тактики бизнеса. Его базовая модель включает следующие ключевые элементы: продукт, цену, место продажи, продвижение.

Маркетинговая программа представляет собой основу для проведения общей политики предприятия и является результатом деятельности службы маркетинга на предприятии [25].

Бюджет маркетинга имеет как натуральное, так и денежное выражение. Он включает в себя затраты на процесс организации товародвижения, рекламу предприятия и ее продукции [8].

При реализации плана маркетинга предприятию трудно избежать воздействия непредвиденных событий. Это требует осуществления контроля. Контроль плана маркетинга проводится, как правило, отделом маркетинга. Контроль осуществляется на постоянной основе с целью повышения эффективности деятельности предприятия в целом [20]. В [20] представлены три типа маркетингового контроля (таблица 1.3).

В связи с тем, что план маркетинга разрабатывается на определенный срок, по его окончании сопоставляют плановые показатели с фактически



достигнутыми. Результатом контроля является внесение необходимых корректив в деятельность предприятия [22].

Таблица 1.3 – Типы маркетингового контроля [20]

Тип контроля	Контроль за выполнением годовых планов	Контроль прибыльности	Стратегический контроль
Основные ответственные за его проведение	Высшее руководство Руководство среднего звена	Контролер по маркетингу	Высшее руководство Ревизор маркетинга
Цель контроля	Убедиться в достижении намеченных результатов	Выяснить источники получения/расходования средств предприятия	Выяснить, действительно ли предприятие использует лучшие из имеющихся у нее маркетинговых возможностей, и насколько это эффективно
Приемы и методы контроля	Анализ возможностей сбыта Анализ доли рынка Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом Наблюдение за отношением потребителей	Рентабельность по товарам, регионам, сегментам рынка, торговым каналам, объемам заказов	Ревизия маркетинга

В [36] сформулированы преимущества и недостатки плана маркетинга предприятия (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Преимущества и недостатки плана маркетинга предприятия [36]

Преимущества	Недостатки
У работников предприятия формируется четкое представление о цели, сроках, результатах и промежуточных показателях	Отсутствует возможность учета всех рисков, изменений в законодательстве
Разрабатывается соответствующий инструментарий, позволяющий делать прогноз результатов	Существует вероятность использования шаблонных решений на постоянной основе без учета специфики совокупности изменений внешней среды
Достижимые результаты позволяют сопоставить их с затратами, что делает маркетинговые мероприятия обоснованными	Невозможно обеспечить повсеместное следование плану и внесение требуемых корректив на постоянной основе
Увеличивается скорость согласования бюджетов	Требуется использование значимого количества информации, которая не всегда может быть предоставлена в требуемом объеме и в требуемое время
Нарабатывается опыт реализуемых мероприятий и процесса достижения определяемых целей	Наличие штрафных санкций за невыполнение плана приводит к снижению мотивации работников

Среди наиболее частых ошибок при составлении плана маркетинга предприятия в [36] перечислены следующие (рисунок 1.3).

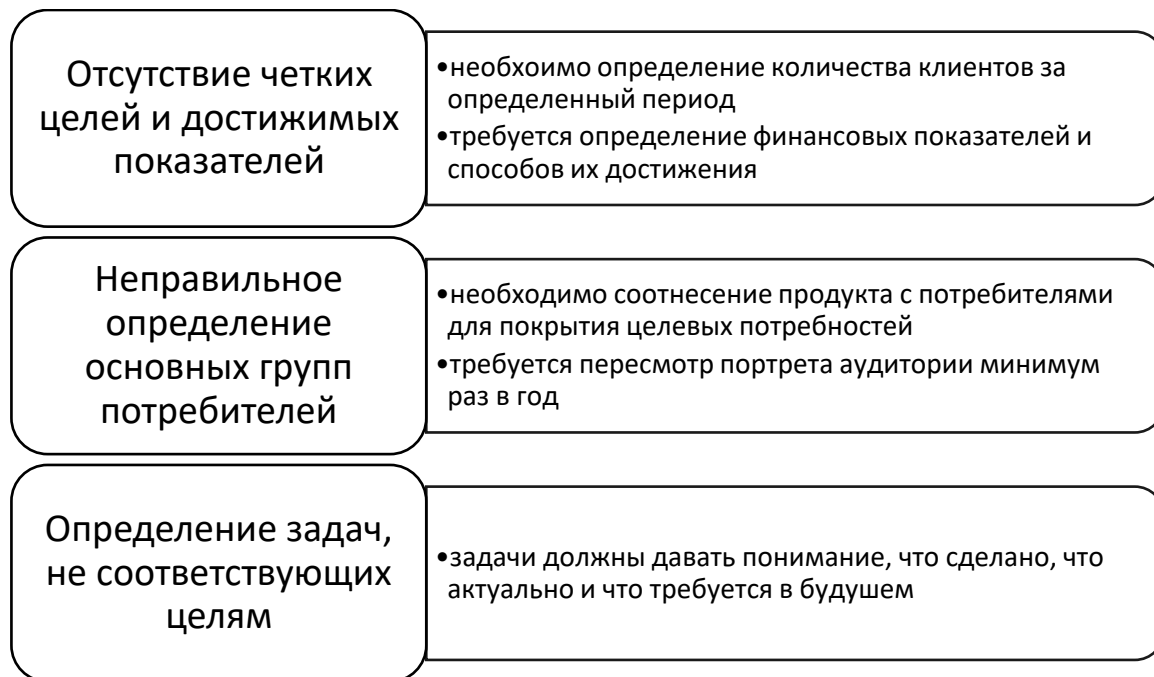


Рисунок 1.3 – Ошибки при составлении плана маркетинга предприятия [36]

В целом, как отмечается в [22], регламенты по разработке планов маркетинга предприятия отсутствуют. Общее у всех планов маркетинга то, что они согласуются на уровне управленцев высшего звена, а курируются – отделом маркетинга.

Результатом плана маркетинга могут стать следующие:

- прогноз результатов продаж;
- обеспечение прозрачности работы отдела маркетинга предприятия;
- выявление перспективных направлений развития предприятия и устранение имеющихся негативных тенденций [22].

Согласно [30], результат может быть представлен как в количественных показателях работы предприятия, так и в качественных. При обеспечении для предприятия нормальных условий работы, результатом формирования плана маркетинга должно стать создание для потребителей наиболее благоприятных условий в обслуживании.

## 1.2 Особенности формирования плана маркетинга предприятия

В [13] необходимость формирования плана маркетинга обосновывается стремлением сохранить имеющихся у предприятия потребителей. Данное положение основывается на конкурентной борьбе, в которой предприятие, проводящее маркетинговые мероприятия на более высоком уровне, становится более привлекательным для потребителей. Это может оказать решающее значение при переориентации потребителей от одного предприятия к другому. Таким образом, направленность на потребителя становится основным исходным положением в принятии решения о формировании плана маркетинга предприятия.

К формированию плана маркетинга не предъявляются какие-либо требования на законодательном уровне. Причиной формирования плана маркетинга может стать любое событие, произошедшее как внутри предприятия, так и извне. Составляться план маркетинга может как усилиями сотрудников, работающих на постоянной основе на предприятии, как правило в отделе маркетинга, либо при обращении к специалистам, работающим на аутсорсинге [13].

Реализуемые отделом маркетинга функции не будут различаться в зависимости от того, на какой основе работают сотрудники: на постоянной основе или на аутсорсинге [29]. В [29] функции отдела маркетинга увязана с целью и реализуемой предприятием стратегией (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Функции отдела маркетинга [29]

Размер предприятия напрямую влияет на его структуру и то, на кого будут возложены обязанности по реализации маркетинговых мероприятий. В [29] приводится следующая структура (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Распределение функций по маркетингу на предприятиях разного размера [29]

Размер предприятия	Ответственный за проведение маркетинговых мероприятий на предприятии	Содержание функциональных обязанностей
Малый бизнес	Директор Заместитель директора по продажам Маркетолог	Минимальные мероприятия по продвижению

Средний бизнес	Специалист по социальным сетям	Разработка стратегии в социальных сетях и поддержку бренда в социальных сетях
	SEO – специалист	Разработка стратегии продвижения в поисковых системах; Создание контента
	PR – менеджер	Проведение оффлайн-мероприятий и реализация медиа-стратегий
Крупный бизнес	Отдел маркетинга во главе с директором по маркетингу и отделами: рекламы, аналитики, связей с общественностью и другими	Функции соответствуют занимаемым должностям

В [29] отмечается, что в случае, если крупное предприятие постоянно расширяется, то его структура не будет постоянной: она будет меняться, пополняясь новыми отделами. При этом, отмечается, что в целом отсутствуют какие-либо регламенты для определения границ маркетинговых служб на предприятии.

В случае, если в штате предприятия работают от 16 до 100 человек, структура отдела маркетинга может выглядеть следующим образом (рисунок 1.5).

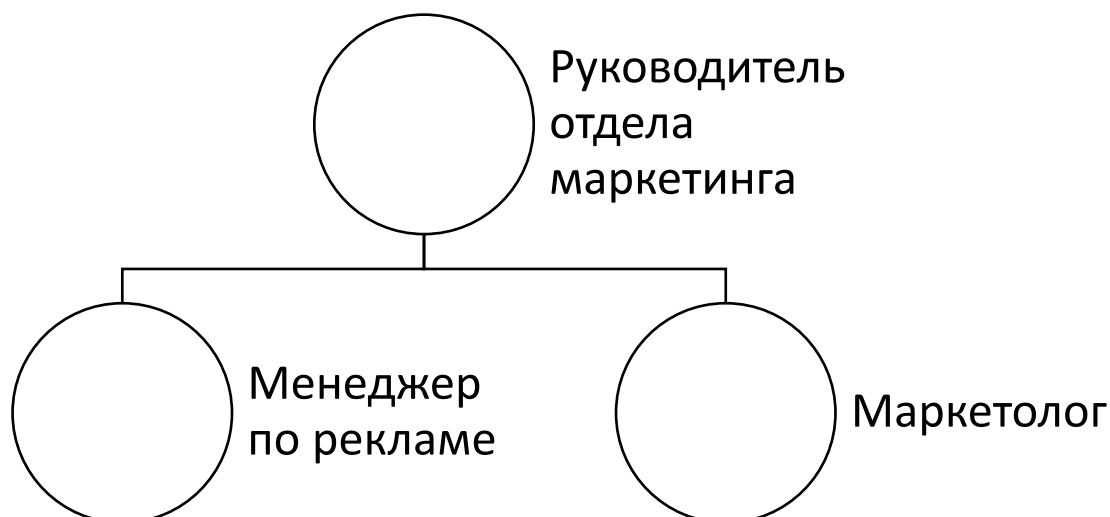


Рисунок 1.5 – Типовая структура отдела маркетинга для малого предприятия [29]

При такой типовой структуре функциональные обязанности по планированию на разных этапах деятельности возлагаются на руководителя отдела маркетинга, который также должен координировать работу сотрудников и наладить взаимодействие с отделом продаж. Подчиненные ему менеджер по рекламе и маркетолог могут не обладать какими-либо специализированными навыками: их основные функции сводятся к выполнению общих действий по рекламе и маркетингу [29].

Указанная организационная структура может быть видоизменена при расширении деятельности предприятия. В этом случае, структура принимает следующий вид (рисунок 1.6).

В [18], исходя из численности сотрудников перечислены следующие критерии, согласно которым в 2021-2022 годах происходит деление предприятий на микро-, малые и средние (таблица 1.6).

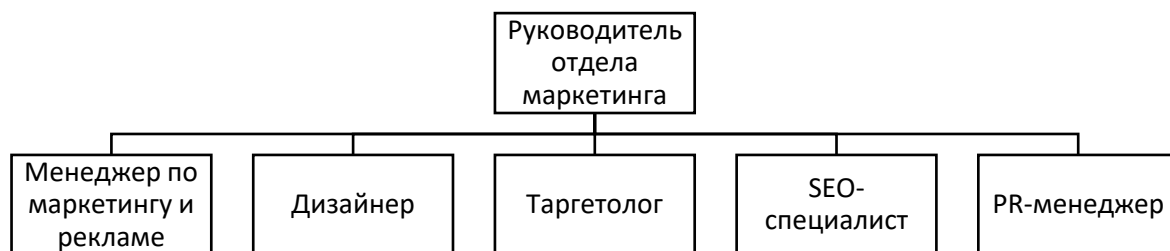


Рисунок 1.6 – Структура отдела маркетинга для среднего предприятия [29]

Таблица 1.6 – Малые и средние предприятия (СМП): критерии 2021-2022 гг. по численности работающих [18]

Тип СМП	Среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год	Примечание
Микропредприятие	До 15 человек включительно	-
Малое предприятие	От 16 до 100 человек включительно	-
Среднее предприятие	От 101 до 250 человек включительно	-
	От 251 до 1000 человек включительно	Хозяйственное общество, хозяйственное партнерство входит в



		утвержденный Минпромторгом перечень предприятий легкой промышленности в порядке, предусмотренном Постановлением Правительства от 22.11.2017 № 1412
	До 1500 человек (пп.2.2 ч.1.1 ст.4 Закона от 24.07.2007 N 209-ФЗ в ред., действ. с 01.01.2022)	С 2022 года для организаций с основным видом деятельности в сфере общественного питания (класс 56 «Деятельность по предоставлению продуктов питания и напитков»)

Кроме численности на структуру предприятия будут также влиять решаемые задачи и специфика бизнеса. Универсальных структур не существует [29].

В [29] представлены данные о востребованности на предприятии тех или иных специалистов в зависимости от размера организации с указанием должности и выполняемых сотрудниками обязанностей. В таблице 1.7 приведены основные из должностей, согласно типовой структуре отдела маркетинга для малого предприятия (рисунок 1.5).

Таблица 1.7 – Потребность в специалистах в отдел маркетинга предприятия в зависимости от размера предприятия и решаемых задач [29]

Тип МСП	Должность	Обязанности сотрудника
Малый бизнес; отдел от 2 подчиненных	Руководитель отдела маркетинга	Разработка планов маркетинга. Координация работы с подрядчиками и отделами
Малый бизнес	Маркетолог	Анализ рынка и потребителей. Анализ продукции. Анализ цен конкурентов
Малый бизнес	Менеджер по рекламе	Проведение рекламной кампании. Выбор каналов продаж. Анализ эффективности проводимых мер

В таблице 1.8 показана необходимость в том или ином специалисте в зависимости от сферы деятельности предприятия [29].

Таблица 1.8 – Потребность в специалистах в штате в зависимости от сферы деятельности предприятия [29]

Должность	Руководитель отдела маркетинга	Маркетолог	Менеджер по рекламе
Услуги	+	+, если компания небольшая и нужен универсал	+, если компания небольшая и нужен универсал

Информационный бизнес	+	+, если компания небольшая и нужен универсал	–
Интернет-магазин + ритейл	+	–	–
Общественное питание	+	+, если компания небольшая и нужен универсал	–
B2B (бизнес для бизнеса)	+	+, если компания небольшая и нужен универсал	–

В целом, предприятия могут либо принимать в штат сотрудников специалистов в области маркетинга, либо привлекать их на основе аутсорсинга, либо реализовывать смешанную модель, где только некоторые из функций маркетинга реализуются сотрудниками, работающими в штате предприятия [29].

Основными факторами, влияющими на прием сотрудников по маркетингу в штат, являются следующие: прозрачность, гибкость, экономия затрат, конфиденциальность, контроль [29].

Причины, по которым маркетинг передается предприятием на аутсорсинг, сводятся к следующим: стоимость, компетентность [29].

План маркетинга зависит от модели планирования, которая, в свою очередь, определяется целью деятельности предприятия [37]. В [37] перечислены такие из планов маркетинга, как SOSTAC, 4P, 8P и другие.

Согласно [22], деление маркетинговых планов условно. Как правило, сами предприятия принимают решение, какой именно план маркетинга и когда им использовать.

SOSTAC применяется как для разработки плана маркетинга, так и стратегии [15]:

S – Анализ исходной ситуации

O – Цель

S – Стратегия — путь

T – Тактика — конкретные шаги на пути

A – Действия — время, которое понадобится для реализации конкретных шагов

C – Контроль результатов.

Концепция 4P – набор подконтрольных переменных факторов маркетинга, совокупность которых необходима предприятию для формирования требуемой ответной реакции со стороны целевого рынка [50].

Product — товар;

Price — цена;

Place — месторасположения торговой точки, каналы распределения;

Promotion — продвижение [50].

4P – это модель классического маркетинга [17]. Имеющиеся ограничения потребовали со временем расширить классическую модель до 8P.

Указанные модели входят в первый из этапов эволюции управления маркетингом: при управлении товаром, что позволяет сделать вывод о том, что это базовые мероприятия, реализуемые предприятием, которые могут использоваться предприятиями любых размеров в процессе формирования плана маркетинга предприятия (рисунок 1.7) [17].

Эволюция управления маркетингом	Управление товаром	<ul style="list-style-type: none"> <li>-маркетинговый комплекс;</li> <li>-жизненный цикл продукта;</li> <li>-имидж бренда;</li> <li>-сегментация рынка;</li> <li>-маркетинговая концепция;</li> <li>-маркетинговый аудит;</li> <li>-четыре Р;</li> <li>-маркетинговая близорукость;</li> <li>-маркетинг на основе стиля жизни;</li> <li>-расширенная концепция маркетинга</li> </ul>
	Управление потребителем	<ul style="list-style-type: none"> <li>-определение целевых групп потребителей (таргетинг);</li> <li>-позиционирование;</li> <li>-стратегический маркетинг;</li> <li>-маркетинг услуг;</li> <li>-социальный маркетинг;</li> <li>-социально-этнический маркетинг;</li> <li>-макромаркетинг;</li> <li>-маркетинговая война;</li> <li>-глобальный маркетинг;</li> <li>-локальный маркетинг;</li> <li>-мегамаркетинг;</li> <li>-прямой маркетинг;</li> <li>-маркетинг отношений;</li> <li>-внутренний маркетинг;</li> <li>-эмоциональный маркетинг;</li> <li>-маркетинг впечатлений;</li> <li>-маркетинг в интернете электронной коммерции;</li> <li>-спонсорский маркетинг;</li> <li>-этика маркетинга</li> </ul>
	Управление торговой маркой	<ul style="list-style-type: none"> <li>-маркетинг на основе рентабельности инвестиций;</li> <li>-маркетинг на основе капитала торговой марки;</li> <li>-маркетинг на основе стоимости базы потребителей;</li> <li>-социально-ответственный маркетинг;</li> <li>-расширение полномочий потребителей;</li> <li>-маркетинг в социальных сетях;</li> <li>-племенное обособление;</li> <li>-маркетинг подлинности (аутентичности);</li> <li>-маркетинг на основе совместного творчества;</li> <li>-маркетинг на основе ценностей</li> </ul>

Рисунок 1.7 – Формирование плана маркетинга в процессе эволюции управления маркетингом [17]

Автор считает, что если на предприятии в ходе реализации плана маркетинга реализуются мероприятия первого этапа, то наиболее целесообразно предложить меры для реализации мероприятий более поздних этапов.

С течением времени, предприятия для того, чтобы быть конкурентоспособными, создают новые продукты на основе анализа потребностей потребителей и учета их специфических требований. В результате, у предприятия формируются с потребителями четыре типа связей (социальные, финансовые, структурные, взаимных отношений), которыми необходимо эффективно управлять, что становится возможным при применении эффективного маркетингового планирования с учетом эволюции маркетинга, которая перешла от управления товаром через управление потребителем к управлению торговой маркой.

## 2 Анализ процесса формирования плана маркетинга предприятия

### 2.1 Оценка деятельности предприятия ООО «СКАРТЕЛ»

Компания общество с ограниченной ответственностью «СКАРТЕЛ» зарегистрирована 29.05.2007 году. Юридический адрес Москва, пер. Оружейный д. 41 офис 48.

Основной вид деятельности компании – 61.10.1 Деятельность по предоставлению услуг телефонной связи. Общее количество направлений деятельности — 22.

Учредителями являются:

- Публичное акционерное общество «Мегафон»;
- Компания «Макситен ко лимитед».

Главным акционером выступает кипрская компания WiMax Holding Ltd, которая относится к Telconet Cap.

Компания имеет лицензии на осуществление услуг, из них:

- телематические услуги связи (от 07.05.2018);
- услуги связи по передаче данных, за исключением услуг связи по передаче данных для целей передачи голосовой информации (от 07.05.2018);

Организационно-правовая форма ООО позволяет получить следующие преимущества (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Особенности использования организационно-правовой формы ООО [52]

Показатели	Содержание
Численность сотрудников	Не более 50
Открытие	Самостоятельно или с партнером
Возможность продажи	Частями или целиком
Отчетность	Сложная

Привлечение инвестиций	Возможно в обмен на долю в компании
------------------------	-------------------------------------

Как отмечено в источнике [52], перечисленные особенности способствуют выбору предпринимателями организационно-правовой формы ООО достаточно часто.

При выборе компанией ООО «СКАРТЕЛ» организационно-правовой формы предприятие использовало следующую структуру (рисунок 2.1) [39].

У компании есть торговые марки, общее количество — 2 [42].

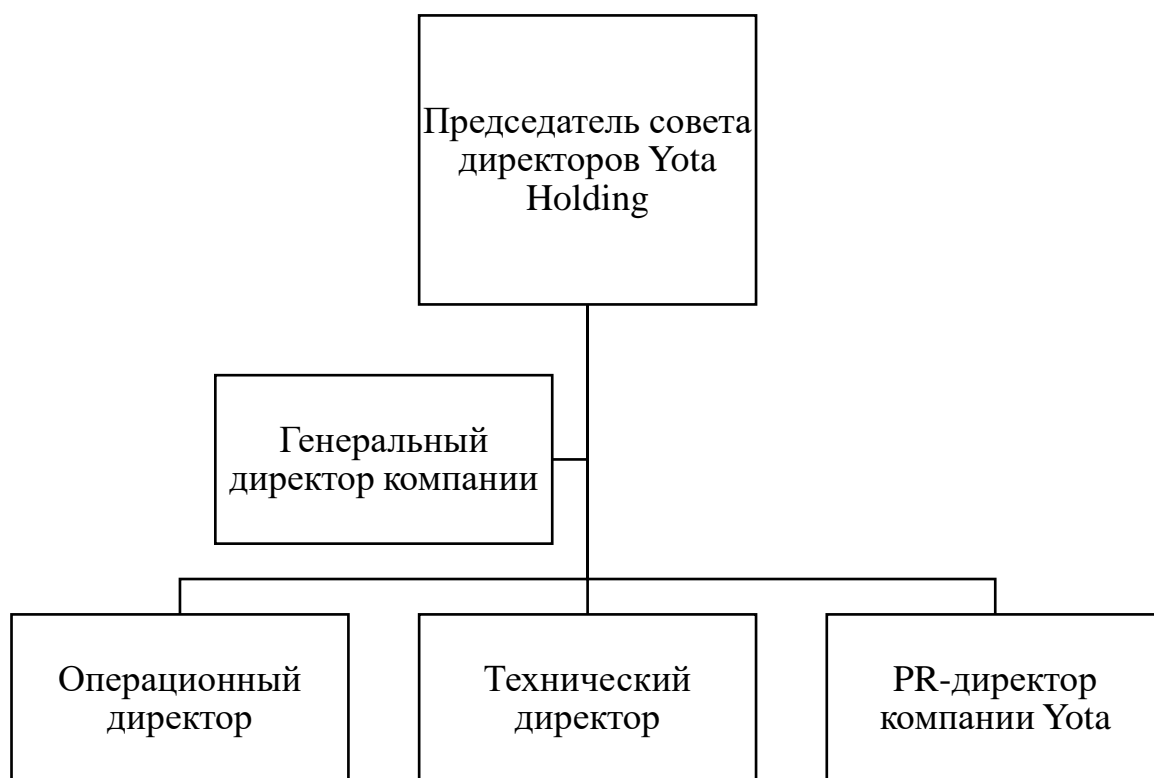


Рисунок 2.1 – Структура компании ООО «СКАРТЕЛ» [39]

Согласно официальным данным отчетности, представленным на сайте fek.ru – Федеральный Единый Каталог содержит информацию по 10 000 000 контрагентам [44], данные о торговых марках ООО «СКАРТЕЛ» следующие (таблица 2.2).



Таблица 2.2 – Данные о торговых марках ООО «СКАРТЕЛ» [42; 44]

Торговая марка 1 (YOTA LAB)	На сайте ФСИС (Федеральная служба по интеллектуальной собственности)	Торговая марка 2 (YOTA LAB)	На сайте ФСИС
Правообладатель	Общество с ограниченной ответственностью «Скартел» ОГРН 5077746847690	Правообладатель	Общество с ограниченной ответственностью «Скартел» ОГРН 5077746847690
Адрес правообладателя:	127006, Москва, Оружейный пер., 41, оф.48	Адрес правообладателя:	127006, Москва, Оружейный пер., 41, оф.48
Указание цвета или цветового сочетания:	белый, черный, голубой	Указание цвета или цветового сочетания:	белый, черный, голубой
Номер государственной регистрации:	725644	Номер государственной регистрации:	725645
Дата государственной регистрации:	03.09.2019	Дата государственной регистрации:	03.09.2019
Номер заявки:	2018719205	Номер заявки:	2018719208
Дата подачи заявки:	11.05.2018	Дата подачи заявки:	11.05.2018
Дата истечения срока действия исключительного права:	11.05.2028	Дата истечения срока действия исключительного права:	11.05.2028

Из данных таблицы 2.2 видно, что отличными являются номер госрегистрации и номер заявки. Это подтверждает, что ООО «СКАРТЕЛ» принадлежат исключительные права на 2 торговые марки сроком до 11 мая 2028 года.

Главный офис компании находится в Санкт-Петербурге [28]. Официальным сайтом является ресурс компании Йота.

ООО «СКАРТЕЛ» — является телекоммуникационной компаний РФ, распространяющей услуги под брендом Yota [28]. Компания была зарегистрирована в 2007 году [43].

Компания ООО «СКАРТЕЛ» входит в некоммерческую международную ассоциацию разработчиков и производителей оборудования WiMAX Forum, в которую входят организации, занимающиеся предоставлением услуг широкополосной беспроводной связи [49].

WiMAX Forum – занимается координацией вопросов, связанных со стандартизацией. Кроме того, компания продвигает технологию WiMAX по всему миру. Она была основана в июне 2001 года. По всему миру в нее входят более 500 участников, в том числе крупнейшие производители телекоммуникационного оборудования (сетевого и абонентского), операторы телекоммуникационного рынка [60].

Для понимания того, какими именно преимуществами обладает компания ООО «СКАРТЕЛ», необходимо провести анализ участников рынка сотовой связи в России, а также используемых ими стандартов.

С 1990 годов в России начала внедряться сотовая связь. Коммерческое ее использование началось 9 сентября 1991 года. Именно в этот день компанией «Дельта-Телеком» в Санкт-Петербурге была запущена первая в СССР сотовая сеть, которая работала в стандарте NMT-450 [50].

Согласно данным [50], за 6 лет общее число абонентов в России составило около 300 тысяч. Используемые в 90-х годах XX века операторами сотовой связи стандарты NMT-450 и AMPS постепенно были заменены на стандарты CDMA-2000 и DAMPS.

В конце 2006 – начале 2007 годов началось образование бренда Yota [27]. На логотипе компании Yota изображен перевернутый человечек, стоящий на руках. Его зовут Nuf. Если прочитать наоборот и перевести с английского, то получится «веселье» [28]. С этого момента под брендом и торговой маркой Yota начала предоставлять свои услуги компания ООО «СКАРТЕЛ», у которой возникла необходимость в расширении услуг и увеличении числа абонентов [27].

Изначально для охвата новых потребителей внутри компании Yota произошло разделение на Yota и Yota Devices. Отдел компании Yota Devices занимался разработкой различных сетевых устройств – роутеров и модемов. Позже Yota Devices вышла из состава компании и стала отдельной организацией. Через некоторое время эта компания начала разработку смартфона под личным брендом [28].

К 2007 году кроме стандарта CDMA-2000 (IMT-MC-450) основными протоколами в России стали GSM-900 и GSM-1800 [50].

В 2009 году в России заработала первая и единственная в стране высокоскоростная сеть мобильного интернета на базе стандарта WiMax, которую построила Yota [23]. WiMAX в переводе с английского языка означает Worldwide Interoperability for Microwave Access. Данная телекоммуникационная технология основана на стандарте IEEE 802.16, позволяет предоставлять абонентам высокоскоростной, беспроводной доступ к сети с максимальной скоростью до 1 Гбит/сек. [53].

В 2010 году компания Yota заявила о планах сменить стандарт WiMax на LTE. В августе 2010 года состоялся первый пробный запуск сети при использовании нового стандарта [28]. LTE в переводе с английского языка означает Long Term Evolution. Данная технология является более прогрессивной, так как позволяет работать с большей скоростью на мобильных устройствах в стандарте связи 4G [56]. Инвестиции в развитие сети LTE компанией ООО «СКАРТЕЛ» составили \$20 млн. [56]. Согласно источнику [56], при использовании стандарта LTE скорость доступа к сети

Интернет может составлять до 100 Мбит/с. Однако компанией ООО «СКАРТЕЛ» было принято решение об ограничении скорости доступа к сети Интернет до 20 Мбит/сек с тем, чтобы обеспечить доступ к LTE для всех пользователей, а также исключить перегрузки сети.

В 2013 году сеть Yota охватила 26 городов России. В этом же году компания ООО «СКАРТЕЛ», владеющая брендом Yota, продала ПАО «Мегафон» 100% своих акций [31].

В 2014 году на базе объединенных сетей «Мегафон» и ООО «СКАРТЕЛ» появился Yota, как мобильный оператор [28].

В 2015 году в 48-ми регионах РФ всем своим абонентам оператор Yota предоставлял услуги в стандарте LTE [28].

В 2016 году Yota первая в мире предложила своим абонентам бесплатное общение в зарубежном роуминге. В марте 2016 года вышло первое официальное мобильное приложение Yota для пользователей Windows Phone и Windows 10 Mobile. В мае Yota запустила новый продукт для юридических лиц: безлимитный интернет и звонки в сети Yota за 0 рублей.

Выпуск Yota SIM-карт к планшетам позволил абонентам выбирать не только размер платы за услуги, но и требуемую скорость доступа к сети [28].

Компания Yota первая отказалась от тарифов, в которых присутствовал безлимитный Интернет. В январе 2017 года такие тарифные планы перестали распространять. Кроме того, компания предлагает своим абонентам к основным социальным приложениям дополнительный трафик [28].

К концу 2017 года в России осталось незначительное число независимых от МТС, Билайн, Мегафон и Tele2 операторов [50].

В 2021 году себестоимость продаж ООО «СКАРТЕЛ» была отрицательной [43].

В 2022 году с началом военной операции на Украине на Россию были наложены санкции, что привело к необходимости демонтажа части оборудования российских операторов. Такая мера в основном коснулась тех

населенных пунктов, в которых насчитывалось незначительное количество абонентов. Связано это было с уходом из России поставщиков оборудования для мобильной связи [50].

4 октября 2022 года ПАО «МегаФон» и Yota объявили об объединении своих розничных сетей. Данный проект планируется завершить к концу 2023 года [55]. Ожидается, что такая мера позволит снизить расходы на развитие сети на 30% и увеличить трафик на 15% [55]. Для абонентов такое решение будет способствовать расширению возможностей в области клиентского сервиса [55].

В таблицу 2.3 сведены наиболее значимые достижения компании ООО «СКАРТЕЛ» по годам [55].

Таблица 2.3 – Наиболее значимые достижения ООО «СКАРТЕЛ» в период с 2007 по 2022 годы [55]

Год	Событие
2007	Основание компании СКАРТЕЛ
2009	Окончание бесплатного периода пользования сетью Присоединение 7 региональных операторов 200 тыс абонентов Выход на новый уровень операционной окупаемости. Общие затраты на запуск сети составили 400 млн долл
2010	Открытие в Лондоне офиса управляющей компании YOTA Holding Учреждение Yota Group с целью управления иностранными активами Установление первых базовых станций Huawei для LTE-сети в Казани

2011	МТС, ПАО «Мегафон», «Вымпелком», «Ростелеком» заключили договор о совместном использовании сети «СКАРТЕЛ» и покупки каждым 20% компании в 2014 году «Ростелеком» заключила соглашение с ООО «СКАРТЕЛ» о совместном использовании сетей 4G
2012	Объединение активов компаний СКАРТЕЛ и «Мегафон» и образование ими холдинга Garsdale
2013	648 тыс абонентов ФАС одобрила поглощение Yota компанией ПАО «Мегафон»
2014	Yota стала голосовым сотовым оператором
2015	Чистый убыток составил 2,4 млрд руб 1,5 млн абонентов
2016	Выручка составила 21 млрд руб
2017	Выручка составила 28,5 млрд руб
2019	Снижение стоимости оплаты услуг в роуминге В сети бургерных «Краснодарский парень» появились Yota-бургеры
2021	Генеральным директором назначен Саид Мунаев
2022	Произошло объединение розничных сетей Yota и ПАО «Мегафона»

Для того, чтобы оценить, какие меры в области маркетинга являются наиболее перспективными, необходимо провести более детальный анализ компании, а именно сопоставить мероприятия, проводимые компаний, с этапами эволюции управления маркетингом, представленными на рисунке 1.7.

## 2.2 Анализ маркетинговой деятельности ООО «СКАРТЕЛ»

Эволюция управления маркетингом основывается на реализации маркетинговых планов, осуществляемых на каждом из этапов. На этапе «Управление товаром», согласно рисунку 1.7, первой из моделей, позволяющей сформировать план маркетинга, представлен маркетинговый комплекс. Как было отмечено в главе 1, базовой (классической) моделью комплекса маркетинга (маркетинг-микс) является модель 4Р. Она перечислена отдельно от маркетингового плана, входящего в маркетинговый комплекс (рисунок 1.7), что позволяет сделать вывод о том, в состав маркетингового комплекса должно входить больше элементов для анализа.

Согласно [38], при анализе такого переменного фактора, как товар, важны символика бренда и функционал продукта. Символика бренда включает в себя логотип и фирменный стиль. Бренд Yota был разработан агентством Англии с названием «300million». Основной посыл бренда заключается в том, что представить вещи под другим углом зрения [49]. Бренд Yota начал разрабатываться в конце 2006 – начале 2007 годов [38]. Тогда же появился и логотип компании. Помимо бренда, появилась также и торговая марка Yota, которые использовала компания ООО «СКАРТЕЛ».

Что касается функционала продукта, то компания ООО «СКАРТЕЛ» стала первой по таким направлениям, как:

- использование нового стандарта LTE;
- выбор платы в зависимости от услуги и скорости Интернета;
- предоставление безлимитного Интернета;
- бесплатное общение в роуминге.

Кроме того, для новых абонентов в определенное время предлагались следующие услуги:

- безлимитный доступ к сервису YouTube на срок до одного месяца;
- обмен текстовыми сообщениями в WhatsApp и Viber в международном роуминге при отсутствии средств на счете бесплатно;

- скидка в размере 50% для новых пользователей;
- тестирование устройств в течение одной недели бесплатно;
- аренда товара на срок до одного месяца.

Всё это свидетельствует о клиентоориентированности компании.

Следующий фактор оценки – цена – устанавливается с учетом таких переменных, как:

- субъективная ценность продукта для потребителя;
- себестоимость продукта;
- соотношение с ценами конкурентов;
- желаемая норма прибыли.

Из всего перечня наиболее часто используемых мер при реализации маркетинговой стратегии в процессе формирования цены продукта [38] компания ООО «СКАРТЕЛ» использовала следующие:

- продажа пакета услуг;
- проведение акций и предоставление скидок;
- проведение промо-мероприятий.

Так, в разные временные периоды ООО «СКАРТЕЛ»:

- была снижена цена на безлимитный Интернет 4G для модемов;
- увеличена скорость в 71-ном регионе;
- отсутствовали платные услуги;
- было предложено удержание цен на ряд товаров на одном уровне достаточно длительное время;
- была возможна настройка тарифов;
- сохранены тарифные планы за старыми пользователями [38];
- оказана техническая поддержка – наличие чата в фирменном приложении;
- имелась возможность позвонить на горячую линию оператора Yota [59].
- предоставлялся безлимитный 4G Интернет Yota для компьютера;
- предоставлялся первый месяц сервиса «Сбер Звук» бесплатно;



- предлагался антивирус ESET в подарок;
- предоставлялся месяц сервиса «Яндекс.Плюс»;
- предлагался бонус – мобильное приложение;
- предоставлялись скидки до 15% на тариф для смартфона;
- предлагались скидки до 10% на предложения для бизнеса;
- были предложены скидки до 15% на 4G-Модемы;
- подключение Yota на 6 месяцев предоставлялось со скидкой 30%;
- предлагалась скидка до 15% с семейным конструктором [47].

Ещё одним важным фактором является место продажи. Продукция компании ООО «СКАРТЕЛ» продается на всей территории России. Каналами распределения являются следующие:

- в розницу;
- по франшизе;
- через федеральных партнеров;
- через локальных партнеров;
- через интернет-магазин [38].

Кроме того, в [38] отмечается, что компания следует определенному, разработанному ей, гайдлайну. Гайдлайны — это свод правил и/или рекомендаций для формирования внешнего вида продукта [16].

Согласно [40], оператору связи Yota было выделено 13 059 000 телефонных номеров, регистрация которых возможна на территории 82-х регионов РФ. В этом же источнике представлены данные, согласно которым оператор связи Yota занимал 6-ую позицию по объему нумерации в общем списке всех 1 799 операторов связи России. Так, если в 2019 году операционным директором ООО «СКАРТЕЛ» ставилась цель занятия через 3 года 16% доли рынка [38], то в [2] представлены данные, свидетельствующие о том, что по итогам 2020 года Yota охватила 54% российского рынка мобильных виртуальных операторов (MVNO).

Как уточняется в [6], MVNO (mobile virtual network operator) — представляет собой виртуального оператора связи, оказывающего услуги под

своей торговой маркой, но не имеющего собственной технической базы. Это означает, что оператор может выпускать свои брендированные SIM-карты, использовать собственные тарифы и предоставлять услуги, но не иметь своего радиочастотного ресурса и радиопередающей инфраструктуры, беря их в аренду и используя сети. В результате, собственный MVNO позволяет практически любому бизнесу получить не только перспективный источник дохода, но и безопасный инструмент работы с пользователями.

В последнее время число MVNO во всем мире увеличивается. К концу 2021 года их количество в мире превысило 1,2 тыс. В Великобритании услуги оказывают 87 виртуальных операторов, в США - 73 [12].

Отметим, что именно Yota стала первой компанией, эффективно использовавшей MVNO [12]. Такой результат стал возможным благодаря объединению усилий компаний МТС, ПАО «Мегафон», «Вымпелком», «Ростелеком», заключившим договор о совместном использовании сети ООО «СКАРТЕЛ», в 2011 году [56]. Так, между АФ-Телеком (ПАО «Мегафон») и ООО «Скартел» (Yota) был заключен договор о совместном развитии сетей четвертого поколения мобильной связи LTE (Long Term Evolution) в РФ, в основу которого была положена бизнес-модель Mobile Virtual Network Operator (MVNO). Суть договора сводилась в том, что ПАО «Мегафон» могла использовать оборудование компании Yota, имея возможность предоставлять услуги связи четвертого поколения LTE, а Yota получала возможность использовать имеющуюся у ПАО «Мегафон» сетевую инфраструктуру. Цель такого сотрудничества сводилась к следующему:

- повышение эффективности капитальных затрат по строительству сетей LTE;
- сокращение эксплуатационных расходов;
- обеспечение доступа пользователей к новейшим технологиям и услугам;
- доступность новейших технологий и услуг для большинства пользователей [56].

Указанные цели были достигнуты. Сделка была завершена 10 июля 2012 года. Условия сделки предполагали и изменение структуры собственности обоих операторов: 50%+1 акций ПАО «Мегафон» и 100% акций ООО «СКАРТЕЛ» по условиям договора перейдут Garsdale Services (британские Виргинские острова) [56].

Схожий принцип по использованию оборудования и сетевой инфраструктуры применялся при взаимодействии ООО «СКАРТЕЛ» и ОАО «Ростелеком» [56].

На конец 2020 года российские виртуальные операторы обслуживали около 11,5 млн клиентов, то есть примерно 4,4% всех мобильных абонентов России. Таким образом, рост клиентской базы MVNO-проектов составил 16% при стагнирующем в целом рынке мобильной связи [12].

Мероприятия по продвижению являются ещё одним важным фактором в процессе проведения маркетинговых мероприятий и формирования плана маркетинга предприятия.

В компании ООО «СКАРТЕЛ» к мероприятиям по продвижению относят следующие:

- продвижение бренда Yota;
- распространение используемой технологии (стандарта) [49].

Так, для повышения узнаваемости бренда осенью 2018 года оператором Yota совместно с креативным агентством Friends Moscow была запущена рекламная кампания «Это реклама Yota» [38]. Данная надпись была размещена на разных рекламных носителях, а на телевидении был запущен статичный ролик с такой же надписью на фирменном фоне компании. Бюджет на рекламу был таким же, как и бюджет любой другой кампании бренда. В результате такой рекламной кампании были достигнуты следующие результаты:

- знание бренда на спонтанной основе повысилось на 10%;
- узнаваемость рекламной кампании возросла в 3 раза;
- рост органического траффика на сайт повысился на 40%;

- количество заказов SIM-карт на сайте увеличилось на 80%;
- продажи в офлайне повысились на 17%;
- позитивные и нейтральные упоминания в социальных сетях возросли в 10 раз [38].

Рассмотренная выше базовая модель маркетинга реализуется на этапе «Управление товаром». Помимо этой модели возможно использование и других моделей. Однако для компании важно, чтобы проводимые ей маркетинговые мероприятия, позволили совершенствовать предлагаемую им продукцию, оказываемые услуги при оптимизации затрат на их оказание и продвижение.

На этапе «Управление потребителем» рассмотрим мероприятия, проводимые компанией ООО «СКАРТЕЛ», по позиционированию. В 2015 году на тот момент Генеральным директором ООО «СКАРТЕЛ» (бренд Yota) А.Сморгонским, покидающим свой пост, в интервью [1] были следующим образом определены базовые положения в позиционировании Yota. Бизнес-модель компании – это электронная коммерция, когда в онлайн можно приобрести SIM-карту. Осознавая тот факт, что ее приобретение требует предоставления паспортных данных, отказ полностью от оффлайне, становится затруднительным. Тем не менее, потребитель получает возможность сразу скачать мобильное приложение, ознакомиться с ним, заказать бесплатную доставку SIM-карты или ознакомиться с условиями ее получения в отделении розничной сети. Как правило, это означает, что пользователь принимает решение о покупке продукта именно в приложении. Возможность распечатки SIM-карты рассматривалась как идеальное решение полного перехода в онлайн.

Также Yota предлагает безлимитную передачу данных.

Ещё одним решением по позиционированию стал выпуск компанией первыми универсальной трехформатной SIM-карты (micro-, nano-, стандартная SIM-карта). Позже эта практика была внедрена и другими операторами [48].

Таким образом, можно сделать вывод, что по итогам реализации двух этапов управления маркетингом при формировании плана маркетинга предприятия компания ООО «СКАРТЕЛ» является новатором и лидером.

### 3 Разработка плана маркетинга предприятия

#### 3.1 Предпосылки развития рынка мобильной связи

На сегодняшний день эволюция управления маркетингом проходит в три этапа: управление товаром, управление потребителем и управление торговой маркой. Для ООО «СКАРТЕЛ» характерным является применение прорывных технологий в ходе реализации маркетинговых мероприятий. Поэтому меры по управлению торговой маркой были реализованы компанией ещё на первом этапе – управления товаром. Такое положение делает ещё более интересным опыт компании.

Так, в настоящее время представляют интерес новые проекты Yota.

Пандемия и ориентация на потребности пользователей выявили два направления развития: использование новых технологий и сервисов (рисунок 3.1) [26].



Рисунок 3.1 – Направления развития компании ООО «СКАРТЕЛ» [26]

Указанные направления, безусловно, можно назвать результатом реализации планов маркетинга компанией ООО «СКАРТЕЛ» в предыдущие периоды деятельности.

Последовательность выработки разрабатываемых решений представлена на рисунке 3.2 [26].



Рисунок 3.2 – Последовательность внедрения новых предложений [26]

Данные факторы – потребители и продукт относятся к факторам концепции маркетинга 8Р [9]. Это означает, что компания ООО «СКАРТЕЛ» реализует маркетинговые мероприятия в рамках эволюции управления маркетингом (рисунок 1.7).

Проведенный в главе 2 анализ показал, что компания реализует меры по всем этапам эволюции управления маркетинга. Последним из этапов является «Управление торговой маркой». Так, по направлению «Маркетинг на основе совместного творчества», относящегося к этапу «Управление

торговой маркой» (рисунок 1.7) компанией ООО «СКАРТЕЛ» реализуются и планируются к реализации следующие маркетинговые мероприятия.

Так, продолжение использования MVNO по-прежнему является для компании ООО «СКАРТЕЛ» перспективным. По данным [12] до 2024 года прогнозируется рост рынка, который оценивается в 6,8%.

Для компании ООО «СКАРТЕЛ» это означает получение следующих возможностей:

- расширение спектра предложения пользователям нишевого продукта;
- внедрение 5G;
- внедрение eSIM (программируемая сим-карта, встроенная в устройство).

Это требует повышения емкости мобильных сетей [12].

Кроме того, необходимо повышение качества и расширение ширины канала, предоставляемого операторами [11].

При этом, следует ориентироваться на изменения в нормативно-правовом регулировании.

В [55] представлены данные, которые свидетельствуют о снижении скорости передачи данных у четырех крупнейших мобильных сетей России (ПАО «Мегафон», МТС, Теле2 и «Вымпелком»). Так, наблюдалось снижение скорости с 24,3 Мб/сек в 2020 году до 21,7 Мб/сек в 2021 году. Такие изменения могут стать сдерживающим фактором для развития 5G и дальнейшей оптимизации LTE-сетей. Основными причинами происходящего в [55] называют следующие:

- дополнительные ограничения со стороны регулятора;
- сложная экономическая ситуация.

Для самих абонентов подобное снижение скорости не является критическим, так как позволяет работать даже с очень «тяжелыми» сервисами [55]. Однако подобные тенденции следует учитывать при дальнейшем развитии технологий и сервисов ООО «СКАРТЕЛ».



Современные мировые тенденции свидетельствуют о скорейшей регламентации введения виртуальных SIM-карт. Такие решения становятся следствием массового распространения технологии eSIM (альтернатива физическим сим-картам, представляющая собой небольшого размера микросхему, встраиваемую в телефон на производстве [46] в совокупности с возможностью сокращения срока переноса номера по схеме MNP (mobile number portability — переносимость телефонного номера). Кроме того, в некоторых странах мира, согласно нормам права хост-операторы обязаны открывать собственные сети для MVNO. Подобные меры способствуют повышению не только конкуренции, но и качества обслуживания потребителя [12].

В [12] делается прогноз о трансформации мобильной связи в срок от 5 до 10 лет.

При этом в [24] развитие рынка мобильной связи в ближайшие 5 лет характеризуется следующим образом:

- специализация;
- использование новых VAS-сервисов (термин для обозначения сервисов, предоставляемых дополнительными платформами);
- выделение инфраструктурной составляющей (уже появились ПБК «Мегафона» (ПБК – Первая башенная компания), НБК «Вымпелкома» (НБК – Национальная башенная компания);
- появление компаний, которые предоставляют виртуальные базовые станции как сервис по модели vBBSaaS (базовые станции в концепции совместного использования несколькими операторами связи);
- запуск операторами MVNE-платформ (современное решение, позволяющее создавать собственную корпоративную сеть для связи или продавать телекоммуникационные услуги под личным брендом);
- появление нишевых MVNO-операторов;

- выделение digital-компаний, ориентированных на предоставление B2B-сегменту (бизнес – бизнесу) дополнительных услуг на базе имеющихся у оператора ресурсов;

- появление новой бизнес-модели.

Таким образом, прогнозируется, что широкое внедрение технологий eSIM и MNP приведут к «изменению ландшафта потребительского телекоммуникационного рынка» [12]. В результате, в дальнейшем большинство пользователей переориентируется от услуг, предоставляемых традиционными операторами связи, к услугам, поддерживаемым виртуально. В [12] такие изменения характеризуются следующим образом (рисунок 3.3).

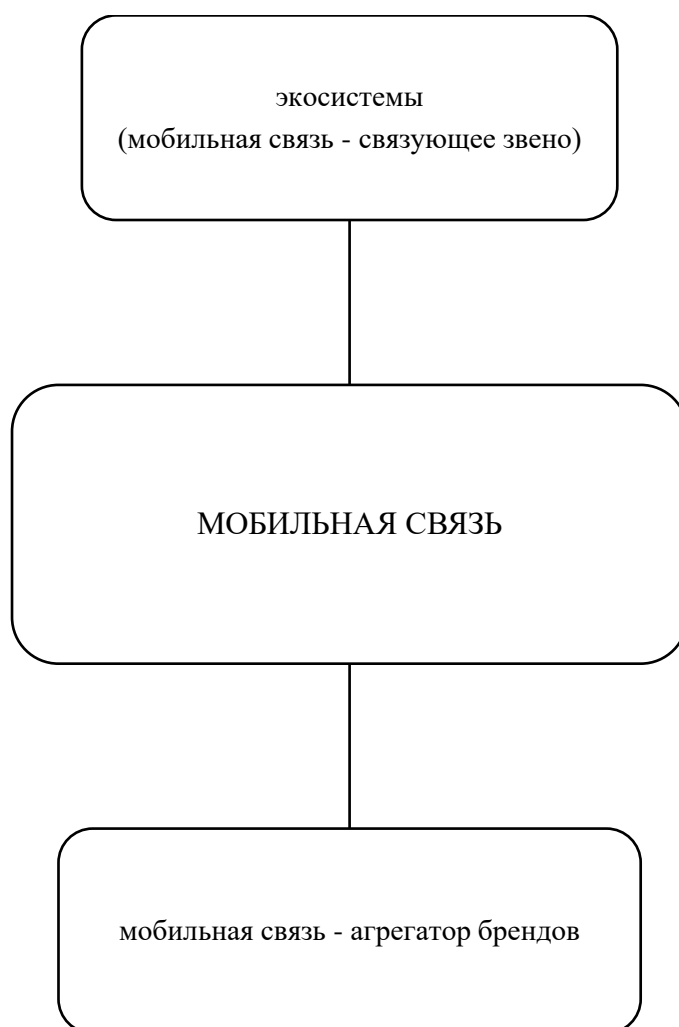


Рисунок 3.3 – Трансформация мобильной связи [12]

Что касается развития MVNO, то к 2025 году в РФ ожидается, что виртуальные операторы смогут обслуживать от 10% до 15% отечественного телекоммуникационного рынка [12].

Что касается сроков запуска MVNO, то в [33] для таких решений отводится от 6 до 8-ми месяцев. Цена запуска в зависимости от версий представлена в таблице 3.1 [33].

Таблица 3.1 – Стоимость запуска MVNO [33]

Версия MVNO	Стоимость
Light MVNO	от 50 млн руб
Full MVNO	от 200 млн руб

Необходимость использования eSIM и MNP была озвучена ещё в 2017 году [11], когда были выявлены следующие тенденции:

- снижение доходов операторов сотовой связи от предоставления пользователям классических видов услуг;
- превышение 100% в проникновении сервисов на территории РФ (т.е. наличие у абонентов более одной сим-карты от одного или нескольких операторов);
- отсутствие возможности для развития стандартных услуг, предоставляемых операторами сотовой связи;
- сокращение востребованности со стороны пользователей в приобретении дополнительных пакетов услуг в тарифе для общения и работы.

В [24] подтверждается перспективность использования технологии eSIM как в мире в целом, так и в России. Среди факторов, свидетельствующих о возможности использования данной технологии следующие:

- миниатюризация мобильных устройств;

- рост количества таких устройств в расчете на одного пользователя;
- развитие IoT (концепция подключения всех вещей в мире к интернету и получение возможности для удаленного управления ими посредством использования программного обеспечения при налаживании обмена данными в режиме реального времени через сервер или напрямую)

В [24], перспективным направлением развития рынка мобильной связи, представляющего собой совокупность предприятий, оказывающих услуги мобильной связи, операторов, потребителей, а также их взаимоотношения [45], видится развитие рынка в смежных областях (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Перспективы развития рынка мобильной связи в смежных областях [45]

Направления, близкие к основному бизнесу	Направления, отдаленные от основного бизнеса
Unified Communications (унифицированные коммуникации) — технология, объединяющая все виды связи (телефония, SMS, мессенджеры, электронная почта и пр.) в одну систему, используемую как для работы, так и для общения	Online Gaming – игры в мобильном интернете через подписку на игровой облачный сервис
Cyber Security (кибербезопасность) – практика защиты компьютеров, серверов, мобильных устройств, электронных систем, сетей и данных от злонамеренных атак	Video & Music OTT – метод предоставления видеослужб и музыки через Интернет
Cloud Computing (облачные вычисления) — модель, обеспечивающая удобный сетевой	VR&AR – технологии виртуальной и дополненной реальности

доступ по требованию к некоторому общему фонду конфигурируемых вычислительных ресурсов	
Mobility – позволяет отслеживать местонахождения абонентов, для направления к ним звонков, SMS и других услуг мобильной связи	CDN – система, разработанная для ускорения загрузки контента на устройство конечного пользователя
Managed Services – новый вид сервиса, включающий в себя не только сами услуги связи, но и услуги по продаже или аренде оборудования, его поддержке	
Ad Targeting (мобильный таргетинг) – инструмент рекламы, применяемый для достижения целевой аудитории посредством использования мобильных устройств (смартфоны, планшеты)	

Указанные технологии уже находят применение у разных операторов связи в РФ. Так, в конце 2020 года Yota запустила сразу несколько сервисов:

- «Yota Деньги»;
- «Yota ТВ»;
- «Yota Книги» [26].

Таким образом, выбор маркетинговых мероприятий для того, чтобы позволить предприятию в будущем получить прибыль, должен определяться тем, насколько компания сможет удовлетворить текущие интересы пользователи, и угадать их будущие запросы, чтобы удовлетворить их первой среди конкурентов.

### 3.2 Перспективные направления управления маркетингом

Систематизация деятельности предприятия и повышение эффективности маркетинга в Yota основывалась на применении нового подхода к уже известным вещам. Так, был запущен новый оператор; переосмыслено пространство для работы; создан иной тип центра разработки новых технологий и продуктов (рисунок 3.4) [34].



Рисунок 3.4 – Используемые подходы к формированию плана маркетинга ООО «СКАРТЕЛ»

В 2016 году компания занялась дальнейшей разработкой линейки смартфонов и подготовила к презентации новую версию YotaPhone, где планировалось применить ряд уникальных технологий. Для Yota Devices были планы по участию в госзаказе, например, при выпуске электронных учебников на базе планшетов [14]. В 2018 году мобильным оператором Yota в Санкт-Петербурге было открыто первое в мире открытое пространство Yota Lab, являющееся некоммерческим проектом, ориентированным на

поддержку российских исследователей и разработчиков, первоначальные инвестиции в который на ремонт и закупку оборудования составили 100 миллионов рублей [34]. В 2019 году Yota анонсировала запуск AR-приложения, позволяющее пользователю разметить виртуальное небо текстовыми сообщениями, стикерами (стикер — этикетка, наклейка) или гифками (гифка — это набор картинок, каждая картинка представляет собой отдельный кадр. Когда все картинки собираются вместе, создается эффект движения) [32]. В 2020-2021 годах был реализован проект Yota Гуру, позволяющий внедрить новую схему обслуживания клиентов [35]. Данная схема основывалась на том, что по общим вопросам клиентов могут консультировать те же клиенты, получая при этом денежное вознаграждение. Сама компания получает следующие преимущества от реализации такой схемы: снижение числа обращений в контактный центр не меньше, чем на 15%, понижение операционных расходов, усиление связи между компанией и клиентами, повышение готовности рекомендовать Yota, формирование пула сотрудников, готовых войти в штат компании. В 2021 году Yota анонсировала открытие программы инноваций для стартапов с целью найти новые интересные идеи для бизнеса, а также помочь молодым проектам в поиске и реализации идей на базе ресурсов Yota [3]. В октябре 2022 года ПАО «Мегафон» и Yota объявили об объединении своих розничных сетей. Согласно прогнозу компаний, результаты проекта позволят сократить расходы на развитие сети на 30% и повысить трафик в салонах на 15% [55]. Реализация проекта предусматривает как открытие новых салонов, так и объединение уже существующих. В результате к концу 2023 года все салоны, как собственные, так и работающие по франшизе, должны перейти на новый формат обслуживания потребителей. На начало октября 2022 года было запущено три совместных кобрендинговых салона: в Нижнем Новгороде, Красногорске и Егорьевске. Для оптимизации работы салонов для всех сотрудников предусмотрено прохождение специального обучения, позволяющего консультировать клиентов обоих операторов по любому

вопросу. Данный проект основывается на том, что потребности аудитории обоих операторов идентичны, несмотря на имеющиеся принципиальные различия в части потребления мобильных услуг аудиторией операторов [55]. В [4] аудитория Yota характеризуется, как прогрессивная молодежь в возрасте от 20-29 лет, которой важно быть все время на связи и иметь возможность выходить в сеть Интернет из любой точки, в которой они находятся. Следовательно, этой группой потребителей будут востребованы компактные гаджеты, имеющие возможность общения в социальных сетях и мессенджерах без ограничений.

В целом, в [26] признается тот факт, что эффективность маркетинга в Yota стала возможной за счет роста скорости реализации новых продуктов и услуг. В свою очередь, этому способствовал следующий комплекс факторов (рисунок 3.5) [26].



Рисунок 3.5 – Факторы обеспечения роста скорости реализации новых продуктов и услуг Yota [26]



Таким образом, для разработки плана маркетинга ООО «СКАРТЕЛ» на будущий период времени необходимо определить сроки достижения поставленной цели. Помимо сроков важны также объективность и измеримость цели (таблица 1.2). Саму цель важно формировать исходя из складывающейся текущей деятельности предприятия (рисунок 1.2). Преимущественными целями плана маркетинга становятся рост объема сбыта продукции, услуг предприятия и увеличение доли рынка (таблица 1.1). Данные задачи схематично можно представить в виде рисунка 3.6.

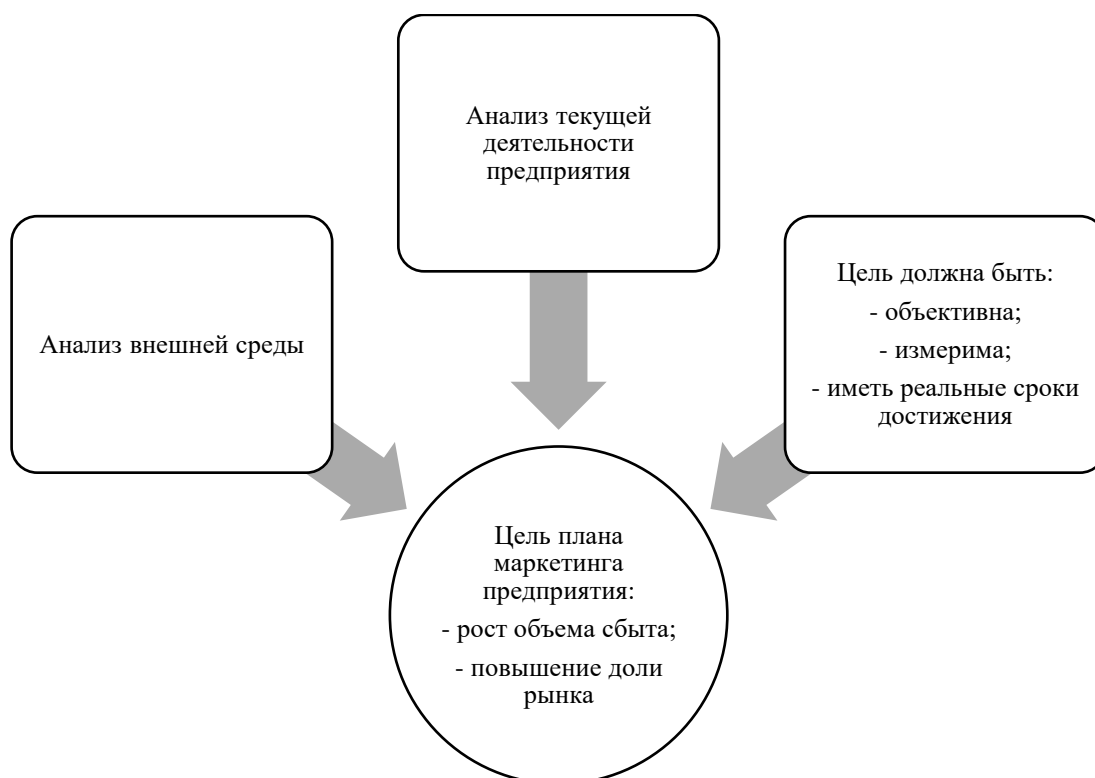


Рисунок 3.6 – Определение цели плана маркетинга для ООО «СКАРТЕЛ»

Данная схема отражает основные элементы, которые следует учитывать при определении цели плана маркетинга, и не заменяет разделов плана, реализуемых последовательно, в структуре плана маркетинга, представленной в таблице 1.1 работы.

На сегодняшний день сложились следующие особенности:

- компания ООО «СКАРТЕЛ» зарекомендовала себя как прогрессивная компания, первой реализующая новые технологии;

- многие из инновационных технологий, применяемые на рынке мобильной связи, до сих пор не имеют практических решений (переход на 5G; использование единой платформы для обеспечения быстрого доступа к сервисам из различных областей; Wi-Fi на расстояние более 50м; использование беспроводных дистанционных сетей с низким энергопотреблением (Low-Power Wide-Area Networks, LPWAN); системы беспроводного питания и/или зарядки с увеличенной дистанцией (Long-Range Wireless Power); переход на объединяющий стандарт WiMAX);

- часть технологий уже внедряется операторами мобильной связи (Security Platform - решение по предоставлению участка своей защищенной сети, например, сервисным компаниям, которые будут продавать соответствующую услугу конечному потребителю); Connectivity & traffic management platform - платформа, позволяющая, используя технологии DPI и PCRF, управлять сетью оператора, приоритизировать трафик в соответствии с различными параметрами пропускаемых данных; Developer platform - платформа, для разработки и запуска новых сервисов с использованием инфраструктуры операторов связи; создание собственных облачных инфраструктур; формирование собственных маркетплейсов; определение местоположения устройств, подключенных к этим сетям)т (рисунок 3.7).

Таким образом, складывающаяся на сегодняшний день ситуация на рынке мобильной связи позволяет сделать вывод, что в дальнейшем компании ООО «СКАРТЕЛ» следует придерживаться этапов эволюции управления маркетингом, представленной на рисунке 1.7 в работе, и реализовать мероприятия, замыкающие последний этап «Управление торговой маркой» - «Маркетинг на основе ценностей». Реализация мероприятий, входящих в «Маркетинг на основе ценностей» позволит предприятию получить максимальную отдачу от проводимых им мер,

реализуя свои маркетинговую стратегию и инициативы [57]. На взгляд автора, именно такое решение в полной мере отвечает сложившейся на предприятии ООО «СКАРТЕЛ» ситуации.

<h1 style="text-align: center;">Компания ООО "СКАРТЕЛ"</h1>		
<p>Применяемые на рынке мобильной связи технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Security Platform;</li> <li>- DPI и PCRF;</li> <li>- Developer platform;</li> <li>- облачная инфраструктура;</li> <li>- собственные маркетплейсы;</li> <li>- определение местоположения устройств, подключенных к сетям</li> </ul>	<p><b>ВЫБОР КОМПАНИЕЙ ЦЕЛИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА</b></p> <p>с учетом складывающейся текущей ситуации</p>	<p>Технологии, не нашедшие практических решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5G;</li> <li>- единая платформа для доступа ко сем сервисам;</li> <li>- Wi-Fi на расстоянии более 50 м;</li> <li>- LPWAN;</li> <li>- Long-Range Wireless Power;</li> <li>- WiMAX</li> </ul>

Рисунок 3.7 – Перспективы определения цели плана маркетинга компании ООО «СКАРТЕЛ»

Конкретизируя меры, входящие «Маркетинг на основе ценностей», можно отметить, что их реализация позволит не только эффективно управлять процессами создания продукта, но и выстроить действенную систему взаимоотношений с потребителями (рисунок 3.8) [54].

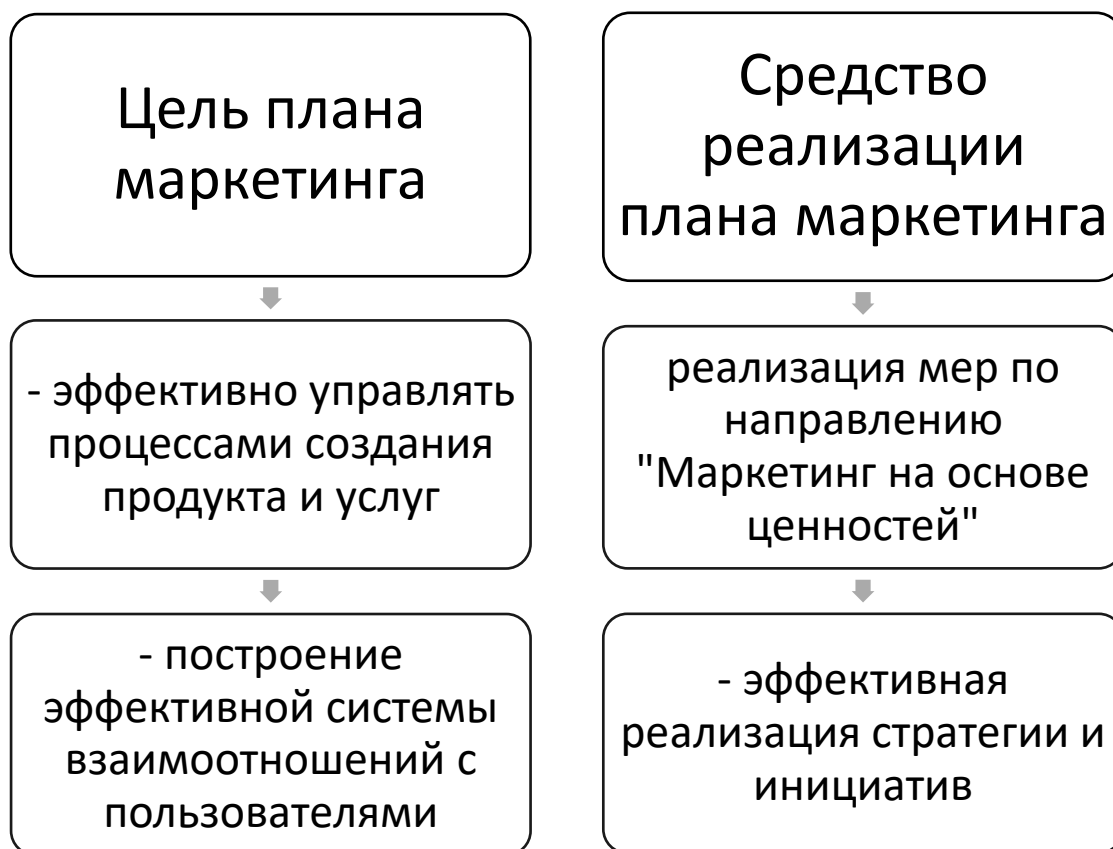


Рисунок 3.8 – Определение цели и средств реализации плана маркетинга ООО «СКАРТЕЛ»

Таким образом, в основу формируемого предприятием ООО «СКАРТЕЛ» плана маркетинга должна быть положена последовательная реализация этапов эволюции управления маркетингом. При этом, наиболее перспективным решением в складывающейся текущей ситуации представляется реализация мероприятий, завершающих все три этапа – «Маркетинг на основе ценностей». В случае, если по результатам внедренных мероприятий по направлению «Маркетинг на основе ценностей» компания ООО «СКАРТЕЛ» будет занимать лидирующие позиции, то можно

сделать вывод, что выбранное направление реализации плана маркетинга эффективно (рисунок 3.9).

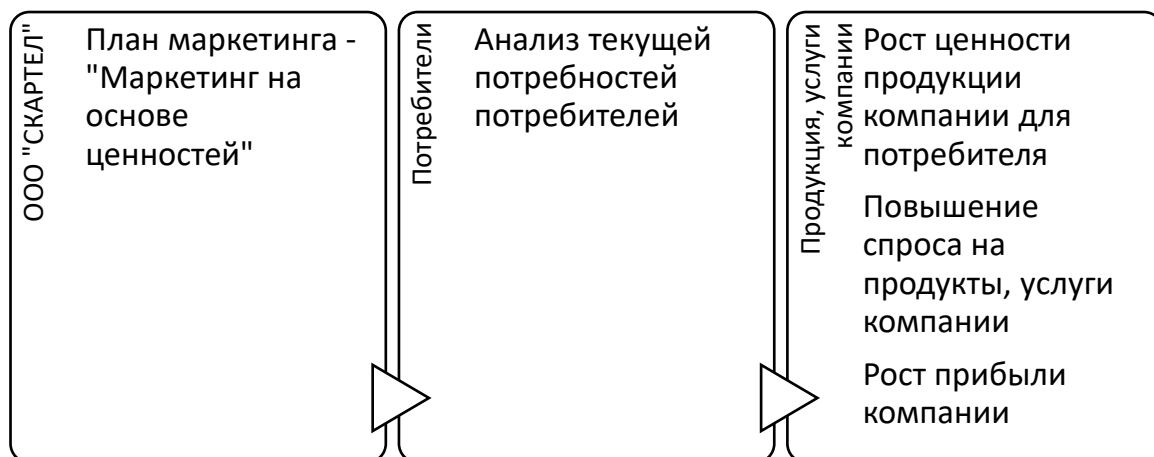


Рисунок 3.9 – Повышение эффективности деятельности компании ООО «СКАРТЕЛ» на основе применения плана маркетинга – «Маркетинг на основе ценностей»

При этом следует помнить, что основной задачей ценностного маркетинга является повышение ценности предлагаемого компанией продукта, услуг для потребителей.

В работе не рассматриваются затраты на реализацию мероприятий по данному направлению, так как приоритетным было определить мероприятия, в наибольшей степени соответствующие деятельности предприятия, зарекомендовавшего себя прогрессивной компаний, первой реализующей новые технологии.

## Заключение

В результате проделанного исследования можно сделать следующие выводы.

План маркетинга и маркетинговый план во многих исследованиях рассматриваются как синонимы.

В целом, можно охарактеризовать маркетинговый план, как конкретизированные действия в области маркетинга, реализуемые в рамках бизнес-плана, на определенный срок для достижения конкретных целей.

Цель плана маркетинга, как правило, зависит от складывающейся текущей деятельности предприятия. Комплекс маркетинга — это набор инструментов для ведения определенной тактики бизнеса. Его базовая модель включает следующие ключевые элементы: продукт, цену, место продажи, продвижение.

Общее у всех планов маркетинга то, что они согласуются на уровне управленцев высшего звена, а курируются – отделом маркетинга.

Необходимость формирования плана маркетинга обосновывается стремлением сохранить имеющихся у предприятия потребителей. Данное положение основывается на конкурентной борьбе, в которой предприятие, проводящее маркетинговые мероприятия на более высоком уровне, становится более привлекательным для потребителей. План маркетинга зависит от модели планирования, которая, в свою очередь, определяется целью деятельности предприятия.

При обеспечении для предприятия нормальных условий работы, результатом формирования плана маркетинга должно стать создание для потребителей наиболее благоприятных условий в обслуживании. Таким образом, направленность на потребителя становится основным исходным положением в принятии решения о формировании плана маркетинга предприятия.

Предприятия могут либо принимать в штат сотрудников специалистов в области маркетинга, либо привлекать их на основе аутсорсинга, либо реализовывать смешанную модель, где только некоторые из функций маркетинга реализуются сотрудниками, работающими в штате предприятия.

С течением времени предприятия, для того, чтобы быть конкурентоспособными, создают новые продукты на основе анализа потребностей потребителей и учета их специфических требований. В результате, у предприятия формируются с потребителями четыре типа связей (социальные, финансовые, структурные, взаимных отношений), которыми необходимо эффективно управлять, что становится возможным при применении эффективного маркетингового планирования с учетом эволюции маркетинга, которая перешла от управления товаром через управление потребителем к управлению торговой маркой.

ООО «СКАРТЕЛ» — является телекоммуникационной компанией РФ, распространяющей услуги под брендом Yota. Компания ООО «СКАРТЕЛ» входит в некоммерческую международную ассоциацию разработчиков и производителей оборудования WiMAX Forum, в которую входят организации, занимающиеся предоставлением услуг широкополосной беспроводной связи. Компания ООО «СКАРТЕЛ» начала предоставлять свои услуги в конце 2006 – начале 2007 годов под брендом и торговой маркой Yota. Изначально для охвата новых потребителей внутри компании Yota произошло разделение на Yota и Yota Devices. Отдел компании Yota Devices занимался разработкой различных сетевых устройств – роутеров и модемов. Позже Yota Devices вышла из состава компании и стала отдельной организацией.

В 2009 году в России заработала первая и единственная в стране высокоскоростная сеть мобильного интернета на базе стандарта WiMax, которую построила Yota. В 2014 году на базе объединенных сетей «Мегафон» и ООО «СКАРТЕЛ» появился Yota, как мобильный оператор. 4 октября 2022 года ПАО «МегаФон» и Yota объявили об объединении своих

розничных сетей. Данный проект планируется завершить к концу 2023 года. Ожидается, что такая мера позволит снизить расходы на развитие сети на 30% и увеличить трафик на 15%. Для абонентов такое решение будет способствовать расширению возможностей в области клиентского сервиса. Yota стала первой компанией, эффективно использовавшей MVNO. В целом, для ООО «СКАРТЕЛ» характерным является применение прорывных технологий в ходе реализации маркетинговых мероприятий.

Выбор маркетинговых мероприятий для того, чтобы позволить предприятию в будущем получить прибыль, должен определяться тем, насколько компания сможет удовлетворить текущие интересы пользователя, и угадать их будущие запросы, чтобы удовлетворить их первой среди конкурентов.

Складывающаяся на сегодняшний день ситуация на рынке мобильной связи позволяет сделать вывод, что в дальнейшем компании ООО «СКАРТЕЛ» следует придерживаться этапов эволюции управления маркетингом и реализовать мероприятия, замыкающие последний этап «Управление торговой маркой» - «Маркетинг на основе ценностей». Реализация мероприятий, входящих в «Маркетинг на основе ценностей» позволит предприятию получить максимальную отдачу от проводимых им мер, реализуя свои маркетинговую стратегию и инициативы. Их реализация позволит не только эффективно управлять процессами создания продукта, но и выстроить действенную систему взаимоотношений с потребителями. В работе не рассматриваются затраты на реализацию мероприятий по данному направлению, так как приоритетным было определить мероприятия, в наибольшей степени соответствующие деятельности предприятия, зарекомендовавшего себя прогрессивной компаний, первой реализующей новые технологии.



## Список использованной литературы

1. «Наша бизнес-модель — это e-commerce» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://retailer.ru/nasha-biznes-model-jeto-e-commerce/> – Загл. с экрана.
2. Yota захватила более половины рынка виртуальных мобильных операторов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://3dnews.ru/1037196/yota-zahvatila-bolee-polovini-rinka-virtualnih-mobilnih-operatorov> – Загл. с экрана.
3. Yota открывает программу инноваций для стартапов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cnews.ru/news/line/2021-10-29\\_yota\\_otkryvaet\\_programmu\\_innovatsij](https://www.cnews.ru/news/line/2021-10-29_yota_otkryvaet_programmu_innovatsij) – Загл. с экрана.
4. Yota рассказала о своей аудитории [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://telecomlife.ru/yota-rasskazala-o-svoej-auditorii/> – Загл. с экрана.
5. Азаренко Н. Маркетинговая стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/glossary/marketingovaya-strategiya/> – Загл. с экрана.
6. Бадин А. Сам себе виртуальный оператор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://habr.com/ru/company/totoli\\_gsm/blog/266627/](https://habr.com/ru/company/totoli_gsm/blog/266627/) – Загл. с экрана.
7. Бизнес-план в помощь. Как составить рабочую инструкцию для бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/zachem-nuzhen-biznes-plan-i-kak-ego-sostavit/](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/zachem-nuzhen-biznes-plan-i-kak-ego-sostavit/) – Загл. с экрана.
8. Бюджет маркетинга: отличительные черты и правила составления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sales-generator.ru/blog/byudzhnet-marketinga/> – Загл. с экрана.
9. Власенко А. Что такое концепция 8P и почему ее необходимо знать для развития своего дела? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dzen.ru/media/getproff/что-такое-концепция-8p-i-pochemu-ee->

neobhodimo-znat-dlia-razvitiia-svoego-dela-5d8631b3e882c300ac2f8b49 – Загл. с экрана.

10. Герич В. Комплексный подход - это... Определение, система, анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yandex.ru/turbo/fb.ru/s/article/452139/kompleksnyi-podhod---eto-opredelenie-sistema-analiz> – Загл. с экрана.

11. Горшенин В. Сотовые операторы будущего: что телеком-компании придумают в эпоху интернета? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tehnologii/342891-sotovye-operatory-budushchego-cto-telekom-kompanii-pridumayut-v-epohu-interneta> – Загл. с экрана.

12. Зачем в России столько виртуальных операторов и кому нужен свой MVNO [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/5fe316789a79476d46b69efe> – Загл. с экрана.

13. Зачем нужен маркетинговый план и как его составить [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stokrat.org/blog/dolbim-didzhitel/marketingovyy-plan/> – Загл. с экрана.

14. И кому ты нужен? Почему первый российский смартфон не стал примером успешной бизнес-идеи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/articles/2016/01/18/yota/> – Загл. с экрана.

15. Каржин М. Модель SOSTAC. Разработка стратегии маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dramtezi.ru/internet-marketing/sostac.html> – Загл. с экрана.

16. Кейсы: разработка спецификаций и гайдлайнов (web ui kit) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/320136/> – Загл. с экрана.

17. Комиссаров К. Эволюция маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://actualmarketing.ru/marketing/evolyutsiya-marketinga/> – Загл. с экрана.

18. Критерии малого предприятия в 2021-2022 гг.: таблица [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://glavkniga.ru/situations/k505648> – Загл. с экрана.
19. Маркетинг-микс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mango-office.ru/products/calltracking/glossary/marketing-miks/> – Загл. с экрана.
20. Маркетинговый контроль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://study-i.ru/economics/marketing/?marketingovuj\\_kontrol](http://study-i.ru/economics/marketing/?marketingovuj_kontrol) – Загл. с экрана.
21. Маркетинговый план - 7 примеров и 6 инструментов для создания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://otzyvmarketing.ru/articles/marketingovuj-plan-7-primerov-i-6-instrumentov-dlya-sozdaniya/> – Загл. с экрана.
22. Маркетинговый план и как его составить [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mango-office.ru/products/calltracking/formarketing/osnovy/chto-takoe-marketingovuj-plan/> – Загл. с экрана.
23. Мозговой М. Краткая история российских сотовых сетей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dzen.ru/media/id/5deeb5cf4e057700b00db8d9/kratkaia-istoriia-rossiiskih-sotovyyh-setei-5eb9610f0b9b23028676cf46> – Загл. с экрана.
24. На пути к «умной трубе» 2022, или Эволюция бизнес-среды телеком-операторов через 5 лет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.comnews.ru/content/113459/2018-06-13/na-puti-k-umnoy-trube-2022-ili-evolyuciya-biznes-sredy-telekom-operatorov-cherez-5-let-aleksey-sechkin-direktor-po-razvitiyu-vas> – Загл. с экрана.
25. Нестеров А.К. Маркетинговая программа // Энциклопедия Нестеровых [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://odiplom.ru/lab/marketingovaya-programma.html> – Загл. с экрана.
26. Олег Телюков: «Мобильные операторы ищут новые модели развития» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.if24.ru/oleg-telyukov-yota/> – Загл. с экрана.

27. ООО «Скартел» Москва: что это за организация, чем занимается? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://siding-rdm.ru/ooo-skartel-moskva/> – Загл. с экрана.
28. ООО Скартел что это за компания оператор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rusadmin.biz/soveti/ooo-skartel-cto-eto-za-kompaniya-operator/> – Загл. с экрана.
29. Отдел маркетинга современной компании: из кого состоит и чем занимается [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing-tech.ru/kb/otdel-marketinga-sovremenoy-mpanii-iz-kogo-sostoit-i-chem-zanimaetsya/> – Загл. с экрана.
30. План маркетинга и контроль его исполнения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/plan-marketinga-i-kontrol-ego-ispolneniya/> – Загл. с экрана.
31. Ретроспектива. 10 лет Yota и 10 любопытных фактов о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/yota/blog/332008/> – Загл. с экрана.
32. С претензией на небо. Как будет работать и зарабатывать AR-приложение от Yota [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://telesputnik.ru/materials/tekhnika-i-tekhnologii/article/c-pretenziey-na-nebo-kak-budet-rabotat-i-zarabatyvat-ar-prilozhenie-ot-yota> – Загл. с экрана.
33. Сапрыкин С. Что нам стоит MVNO построить? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/finance/67047-cto-nam-stoit-mvno-postroit> – Загл. с экрана.
34. Сотников А. Yota открыла центр нейротехнологий, робототехники и расширения реальности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.iguides.ru/main/other/yota\\_otkryla\\_tsentr\\_neyrotekhnologiy\\_robototekhniki\\_i\\_rasshireniya\\_realnosti/](https://www.iguides.ru/main/other/yota_otkryla_tsentr_neyrotekhnologiy_robototekhniki_i_rasshireniya_realnosti/) – Загл. с экрана.
35. Сучков Ф. Новая схема обслуживания клиентов Yota Гуру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://globalcio.ru/projects/19203/> – Загл. с экрана.

36. Челпанов М. Как составить маркетинговый план: инструменты, структура, примеры, образец [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://school.kontur.ru/publications/2167> – Загл. с экрана.
37. Что такое маркетинговый план: руководство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sendpulse.com/ru/support/glossary/marketing-plan> – Загл. с экрана.
38. [file:///C:/Users/tatja/Downloads/%D0%A8%D1%83%D0%BB%D1%8F%D1%80\\_\\_%D0%91%D0%A2%D0%94-18-%D0%98%D0%9C\\_\\_%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82.pdf](file:///C:/Users/tatja/Downloads/%D0%A8%D1%83%D0%BB%D1%8F%D1%80__%D0%91%D0%A2%D0%94-18-%D0%98%D0%9C__%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82.pdf)
39. <http://www.mforum.ru/066472.htm>
40. <https://8sot.su/ru/operators/yota>
41. <https://cf.ppt-online.org/files/slide/z/zWqUA0ce72E3JMI85KkOYSpVZvbNiLQn91PxH4/slide-67.jpg>
42. <https://companies.rbc.ru/amp/ogrn/5077746847690/>
43. <https://companies.rbc.ru/id/5077746847690-ooo-skartel/>
44. <https://fek.ru/reestr/7701725181-skartel-7690/patents>
45. <https://gidmark.ru/cat1/marketingovoe-issledovanie-rynka-mobilnoj-svyazi>
46. <https://msk.tele2.ru/journal/article/what-is-esim>
47. <https://promokodi.net/store/yota-ru/>
48. <https://retailer.ru/nasha-biznes-model-jeto-e-commerce/>
49. [https://revolution.allbest.ru/marketing/00849818\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/marketing/00849818_0.html)
50. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%>
51. <https://sales-generator.ru/blog/razrabotka-plana-marketinga/>
52. <https://secrets.tinkoff.ru/glossarij/ooo/>
53. <https://works.doklad.ru/view/XBZhBNmrgr0/all.html>
54. [https://www.marketologi.ru/upload/information\\_system\\_16/4/2/8/item\\_4283/information\\_items\\_property\\_12213.pdf](https://www.marketologi.ru/upload/information_system_16/4/2/8/item_4283/information_items_property_12213.pdf)
55. <https://www.tadviser.ru/index.php/%>

56. [https://www.yaneuch.ru/cat\\_73/otchjot-po-jekonomicheskoy-praktike-v/557617.3443042.page1.html](https://www.yaneuch.ru/cat_73/otchjot-po-jekonomicheskoy-praktike-v/557617.3443042.page1.html)
57. [https://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%](https://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%20)
58. <https://cf.ppt-online.org/files/slide/z/zWqUA0ce72E3JMI85KkOYSpVZvbNiLQn91PxH4/slide-67.jpg>
59. <https://operatorinfo.ru/sovety-i-resheniya/ooo-skartel>
60. <http://celnet.ru/wimaxforum.php>