**Оглавление**

Введение

1. Теоретические аспекты разработки и реализации стратегии организации
   1. Сущность и содержание понятия «стратегия»
   2. Сравнительный анализ подходов к определению понятия «стратегия»
   3. Виды и характеристика корпоративных (эталонных) стратегий развития
2. Условия применения и риски эталонной стратегией на рынке сотовых компаний (на примере сотового лидера ОАО «Мобильные ТелеСистемы (МТС))
   1. Организационно-экономическая характеристика организации ОАО «Мобильные ТелеСистемы»
   2. Анализ рынка сотовых услуг
   3. Выявление особенностей реализации эталонных стратегий на рынке услуг связи на примере компании ОАО «Мобильные ТелеСистемы»

Заключение

Библиографический список

**Введение**

Современная динамично развивающаяся рыночная экономика не может существовать без надёжной системы связи и телекоммуникаций, которая является важным фактором инвестиционного климата и непременным условием развития бизнеса. В связи с этим на современном этапе перед отечественной экономикой встают задачи скорейшего перехода к информационному обществу путем внедрения и развития современных услуг связи.

Статистические данные последних лет показывают, что по темпам роста объема рыночных продаж, инвестиционной привлекательности, социальному и народно-хозяйственному значению сотовая связь значительно опережает такие отрасли связи как фиксированная телефонная связь, почтовая, международная и междугородная фиксированная связь.

Услуги подвижной сотовой связи занимают лидирующее место в телекоммуникационном секторе РФ, это обусловлено географическими размерами нашей страны и крайне низкой плотностью сети фиксированных телефонов в удаленных от центра регионах.

Проникновение сотовой связи в ближайшее время достигнет своего пикового значения, и в дальнейшее развитие на этом конкурентном рынке будет возможно только за счет улучшения качества предоставляемых услуг.

Необходимость развития услуг сотовой связи определяется не столько объемами уже существующего рынка, сколько его перспективностью при относительной нестабильности в других отраслях российской экономики. Анализ развития мобильной связи в России и мире показывает ее опосредованность от сырьевых рынков, которые, в свою очередь, подвержены кризисным явлениям.

Прослеживающиеся в последние годы тенденции развития рынка мобильной связи показывает его относительную независимость от конъюнктуры на сырьевых рынках, что позволяет считать его вполне развитым потребительским рынком услуг связи. Подобные особенности рынка вкупе с его, быстро растущей емкостью, создают предпосылки для острой конкурентной борьбы, в которой в России уже сформировались основные конкурентные силы – так называемые операторы «большой тройки». Очевидно, что в условиях сохраняющейся привлекательности, специфики отраслевых барьеров, затрат входа и выхода, вопросы эффективной стратегической конкурентной борьбы операторов как на региональном, так и на федеральном рынках представляются крайне актуальными.

При развитии услуг сотовой связи на федеральном уровне необходимо учитывать социально-демографические и экономические аспекты развития каждого отдельного региона, разделяя их на донорские и дотационные в рамках сети одного оператора.

Цель исследования является выявление особенностей применения эталонных стратегий на примере сотовой компании ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС).

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

* изучить теоретические исследования зарубежных и российских ученых по вопросам эталонных стратегий услуг сотовой связи;
* раскрыть понятие «стратегия»;
* проанализировать основные эталонные стратегии;
* охарактеризовать рынок сотовых услуг;
* проанализировать особенности применения эталонной стратегии на примере компании МТС.

Объектом исследования в соответствии с поставленной целью и сформулированными задачами является предприятие, предоставляющее сотовые услуги, ОАО «Мобильные ТелеСистемы», лидер «большой тройки».

Предметом исследования является особенности эталонной стратегии ОАО «МТС» на рынке услуг сотовой связи Оренбургской области.

Теоретической и методической основой стали работы отечественных и зарубежных исследователей в области теории мировой экономики, теории отраслевой экономики, теории рынка, теории услуг, стратегического управления, планирования М. Портера, А. Томпсона, И. Ансоффа, Ф. Перу, Ф. Котлера, Р. Рассела, А. Маршалл, В.И. Андрианова, В.Б. Булгака, Б.П. Бутейко, Л.Е. Варанкина, Е.В. Демина, Н.П. Резникова, Е.П. Голубкова, Б. Дятлова и других.

При написании работы использовались общенаучные методы, метод экономического анализа, системный подход к объекту исследования, статистические методы, наблюдение, библиографический метод, табличный.

Информационной базой исследования являются материалы федерального и территориальных органов государственной статистики Российской Федерации, данные первичного учета и годовых отчетов предприятий Мегафон, Билайн и МТС, наблюдения, информационные ресурсы Интернет-порталов, официальные веб-сайты компаний сотовых лидеров.

**1. Теоретические аспекты разработки и реализации стратегии организации**

**1.1 Сущность и содержание понятия «стратегия»**

Стратегия организации - взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам. Стратегия организации, по существу, набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Обычно фирма имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни, которые образовывать гармоничную систему и трудно поддаваться воспроизведению конкурентами. Применение той или иной стратегии зависит от ситуации и целей процесса изменений, его желательной скорости и сложности. Для достижения успеха часто одновременно используются несколько стратегий, но, поскольку их реализация связана с риском, считается необходимым ограничивать их число.

Задачи стратегии заключаются в следующем:

* создание конкурентного преимущества фирмы;
* устранение негативного эффекта нестабильности окружающей среды;
* обеспечение доходности и уравновешенности внешних требований и внутренних возможностей.

Способность организации проводить самостоятельную стратегию во всех областях делает ее более гибкой, устойчивой, позволяет адаптироваться к требованиям среды и обстоятельствам. Стратегия формируется под воздействием внутренней и внешней среды, постоянно развивается, так как всегда возникает что-то новое, на что нужно реагировать.

К любой стратегии предъявляются следующие требования:

* реальность, предполагается ее соответствие ситуации, целям бизнеса, техническому и экономическому потенциалу фирмы, опыту и навыкам работников и менеджеров, менталитету, культуре, существенной системе управления;
* логичность, внутренняя целостность, гибкость, непротиворечивость отдельных элементов и поддержка ими друг друга;
* этичность, нравственность (реализация стратегии не должна предполагать противоречащие нормам морали и права действия);
* совместность со средой, обеспечивающая возможность взаимодействия с ней (стратегия находиться под влиянием изменений в окружении фирмы и может сама формировать эти изменения);
* оправданная рискованность;
* направленность на формирование конкурентных преимуществ, достижение успеха;
* учет интересов общества, местных властей, акционеров, деловых партнеров, персонала, особенности отрасли и позиции фирмы в ней;
* альтернативность (стратегия разрабатывается в нескольких вариантах).

Стратегия дает ответы на следующие вопросы:

* Какой может стать организация в будущем?
* В чем ее предназначение (миссия)?
* Что конкретно может достичь (цели)?
* Что и как для этого необходимо сделать (задачи, правила, процедуры)?

Стратегия позволяет:

* сосредоточиться на главных проблемах и отбросить второстепенные;
* определить будущие пути развития и мобилизации всех ресурсов для того, чтобы обеспечить себе первенство в сферах, где имеются наибольшие шансы на успехи;
* наметить и скоординировать действия по реализации миссии и основных целей организации, пути ее потребления в новое состояние, способы использования необходимых для этого ресурсов;
* отыскать пути нейтрализации соперников;
* сформировать стратегический потенциал в виде совокупности материальных и иных условий.

Формируя стратегию, нельзя учесть всех возможностей, поскольку ее разработка часто основывается на недостоверной или неполной информации. При осуществлении миссии организации, достижении ее целей или коренном изменении ситуации стратегия полностью обновляется, так как перестают существовать те объективные внешние и внутренние условия, реакцией на которые она была. Таким образом, стратегия представляет собой фундамент практической деятельности организации, координации ее отдельных направлений, процесса адаптации к среде. Стратегия - это не только рассчитанная на перспективу концепция действий, но и способ мышления управленцев.

**1.2 Сравнительный анализ подходов к определению понятия «стратегия»**

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к одному из трех подходов (или их комбинации):

* анализ окружения, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
* цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
* деятельностный подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии.

Рассмотрим более подробно их содержание.

1. Анализ окружения. Примером такого подхода может служить определение, предложенное А. Роувом с соавторами, согласно которому стратегический менеджмент является «процессом принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой». Подобным образом определяют стратегический менеджмент также и Д.Шендел, и К.Хаттен, рассматривая его как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

Этот подход тесно связан с методами стратегического планирования, привлекателен своей простотой в понимании последовательности действий менеджеров - разработчиков стратегии, а также ясными и относительно несложными методологическими установками. Однако при его использовании зачастую внутренние возможности организации остаются незадействованными, хотя во многих случаях они могли бы успешно нейтрализовать угрозы, исходящие из внешней среды.

2. Цели и средства. Такое понимание природы стратегического менеджмента представлено, например, в определении У. Глука и Л. Джауха, согласно которому стратегический менеджмент — это «направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий) для оказания содействия в достижении корпоративных целей». В данном случае использование слова «направление» в связи с теорией принятия решений показывает, что стратегический менеджмент ставит своей целью разработку серии решений разного уровня, между которыми существует взаимосвязь и которые организованы в соответствии с определенным образом полагаемой иерархией их важности для достижения организационных целей. К этому подходу можно отнести и определение А. Томпсона и А. Стрикленда, определяющих стратегический менеджмент как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей», а также Дж. Пирса и Р. Робертсона, представляющих стратегический менеджмент как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации». Такое понимание схватывает очень важные черты стратегического менеджмента, которые мы рассмотрим на протяжении ряда глав данной книги.

3. Деятельностный подход. Он акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих. Так, например, Г. Джонсон и К. Скулз выделяют следующую последовательность действий стратегического менеджмента:

* анализ текущего положения организации в конкурентной среде;
* выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации;
* имплементация — процесс реализации, осуществления выбранной стратегии.

Анализ в этой модели соответствует подходу с позиций оценки организационного окружения, так как на этом этапе деятельность руководителей направлена на выяснение переменных среды, которые важны для разработки стратегии. Этап стратегического выбора соответствует логическому анализу ситуации при принятии решений. Здесь действия означают разработку средств для осуществления стратегии. Действия на этом этапе предполагают осуществление контроля, на основании которого определяются необходимые корректировки.

Предложенные к пониманию стратегического менеджмента подходы допускают различные комбинации и добавления новых акцентов, позволяющие расширить всесторонность охвата в понятии этой сложной дисциплины. Так, например, О.С. Виханский в своем определении объединяет второй и третий подходы, подчеркивая значение человеческих ресурсов в стратегическом управлении: «Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе». Наконец отметим, что, при всей важности формальных родовидовых определений, раскрыть суть стратегического менеджмента лучше всего удается через содержательное операционное определение, которое описывает стратегический менеджмент как структурированный определенным образом процесс действий для достижения некоторых, заранее определенных целей и опирающийся на известные методологические принципы.

Наконец, более глубокое понимание природы и целей стратегического менеджмента можно получить при сравнении его с оперативным менеджментом. Такое сравнение может осуществляться по следующим параметрам:

* организационный уровень разработки и принятия решений;
* непрерывность процесса планирования и осуществления;
* преобладание «жестких» или «мягких» проблем и решений;
* количество рассматриваемых альтернатив решения;
* объем и тип необходимой управленческой информации;
* временные интервалы планирования, осуществления и контроля управленческих действий;
* приоритетность решений;
* детализированность разработок;
* используемые человеческие ресурсы управления;
* точность контроля и оценки;
* превалирующие интересы участников процесса принятия решений;
* отношение к риску, степень риска и последствия реализации рисковых решений.

Важность стратегии предприятии наталкивает нас на изучение основных базисных стратегий организации.

**1.3 Виды и характеристика корпоративных (эталонных) стратегий развития**

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии бизнеса, обычно называются базисными или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

1. стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуется большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
2. стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
3. стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, предполагает реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

Примером данной стратегии может служить мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола» продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 млрд. долл. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепси», работающей в России с начала 70-х годов. Придя в Россию существенно позже, чем «Пепси», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн. долл. Вслед за этим в декабре 1995 г. был введен в действие завод в Пулково под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн. долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. К 1998 г. «Кока-кола» планирует общий объем вложений в России довести до 500 млн. долл. Наряду со строительством завода в Красноярске компания «Кока-кола» приступила к созданию дистрибьюторской сети в Сибири - дистрибьюторских центров в ряде городов.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

* стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки, как центр расходов для фирмы, могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов.
* стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

На московском рынке отечественных мясопродуктов сложилась очень жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами, и любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов. К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30% рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17%. в результате чего «Микомс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (доля рынка 28%) и Царицынский МПК (доля рынка 24%). Ситуация комбината стала настолько тяжелой, что встал вопрос о продаже контрольного пакета акции, которым распоряжается руководство комбината. Новый генеральный директор задался целью за полгода вывести комбинат из кризиса. Основной и наиболее действенной мерой по развитию комбината, предложенной генеральным директором, является отказ от посредника между комбинатом и оптовиками, каковым является Центральная база «Миком», и строительство двух собственных рынков, один из которых станет торговать мясом, а на другом будет осуществляться мелкооптовая торговля. Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, так как из цепочки комбинат - конечный потребитель будет исключен посредник.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

* стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы.

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», гостиниц для бизнесменов или постоялых дворов.

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных, руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого класса при этом, учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдаются и высокий спрос, и большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет телефакс и принтер. Кроме этого, в каждом номере будет кухня с микроволновой печью.

* Стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

Основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности ФПГ «Нефтехимпром» купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина». Эта покупка ознаменовала факт вхождения ФПГ «Нефтехимпром» в новый для нее бизнес - шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработка первичного сырья и производство химических материалов), Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, «Синтез каучук», «Химволокно». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимрпом» осуществляла сбыт шин, производимых из ее сырья по ее заказу через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших, местного значения шинных заводов.

* Стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией.Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн и в 1985 г приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье». В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехнической компании «АЕГ». Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер». Переговоры были начаты в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли. Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила свыше 600 млн долл. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки, «Даймлер-Бенц» решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье». Убыточная деятельность на рынке турбовинтовых и реактивных самолетов была вполне объяснима падением спроса на эту продукцию в связи с окончанием «холодной войны». Но «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило концерн пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки. «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности - автомобилестроении.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

* стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
* стратегия "сбора урожая", предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время "сбора урожая". Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающего сокращаться производства. Стратегия "сбора урожая" рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;
* стратегия сокращения, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;
* стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

Крупнейший в южной части России производитель целлюлозно-бумажной продукции АО «Астраханбумпром» (до приватизации в 1992 г. Астраханский целлюлозно-картонный комбинат) в 1995 г. оказался на грани банкротства. Комбинат работал на привозном сырье, которое поступало из Сибири и северо-западной части России. Низкие железнодорожные тарифы позволяли комбинату пользоваться услугами столь отдаленных производителей сырья. Однако резкое повышение тарифов на железнодорожные перевозки заставило руководство АО «Астраханбумпром» пойти в июне 1995 г. на остановку производства. Администрация области решила начать процедуру банкротства компании. Чтобы избежать банкротства, руководство АО «Астраханбумпром» решило провести ряд радикальных преобразований. Во-первых, было решено перепрофилировать деятельность компании. На льготный целевой кредит, полученный от администрации области, было закуплено оборудование для производства медицинского и пищевого спирта. Производство же бумаги и картона решено было заморозить до того времени, когда сложатся подходящие условия. Во-вторых, были проведены мероприятия, направленные на улучшение финансового положения компании. В частности, штаты компании были сокращены более чем на две трети. Была продана часть оборудования (некоторое оборудование было продано на металлолом). Наконец, в конце 1995 г. компания передала на баланс города все объекты социально-культурного назначения.

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

стратегия эталонный корпоративный сотовый рынок

**2. Условия применения и риски эталонной стратегии на рынке сотовых компаний (на примере сотового лидера ОАО «Мобильные ТелеСистемы (МТС))**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ОАО «Мобильные ТелеСистемы»**

Компания «Мобильные ТелеСистемы» была образована Московской Городской Телефонной Сетью (МГТС), Deutсhe Telecom (DeTeMobil), Siemens и еще несколькими акционерами в виде закрытого акционерного общества в октябре 1993 года. Четыре российских компании владели 53% акций, две немецкие компании - 47%. В начале 1995 года АФК «Система» приобрела пакет у российских держателей акций, а DeTeMobil выкупил акции компании Siemens. В 1998 году МТС купила «Русскую телефонную компанию» и вместе с ней приобрела лицензии на строительство сети в Смоленской, Псковской, Калужской, Тульской, Владимирской и Рязанской областях. Заключенное соглашение с компанией «Росико» позволило МТС развить стандарт GSM-1800 еще в 17 регионах Центральной России и 11 регионах на Урале. В апреле 2002 года МТС приобрела крупнейшего оператора Юга России — компанию «Кубань GSM», что позволило включить в сеть «Мобильных ТелеСистем» главные курорты страны. В октябре МТС объявила о покупке еще одного оператора в Южном федеральном округе — «Донтелеком», усилив, таким образом, свое присутствие в этом стратегически важном регионе. В июне 2002 года МТС запустила сеть в Республике Беларусь. В августе 2003 года МТС завершила приобретение 100% акций UMC, лидера рынка мобильной связи на Украине. В соответствии со стратегией консолидации, компания увеличила свое участие до 100% в компании «Кубань GSM», до 88,5% в компании «Сибирские Сотовые Системы-900» (Новосибирская область, Республика Алтай), до 99,85% в «Уралтел» (Свердловская область). Наряду с приобретением региональных операторов сотовой связи, МТС продолжила строительство собственных сетей и в 2003 году осуществила коммерческий запуск в Оренбургской и Саратовской областях, Алтайском крае. На сегодняшний день ОАО «Мобильные ТелеСистемы» является крупнейшим оператором сотовой связи в Восточной и Центральной Европе.

На сегодняшний день ОАО «Мобильные ТелеСистемы» является крупнейшим российским оператором цифровой сотовой связи стандарта GSM 900/1800. Компания имеет лицензии на предоставление услуг мобильной связи стандарта GSM 900/1800 в 34 регионах России, в которых проживают 45% населения страны, и активно работает в 21-м регионе, где проживают более 41 миллиона человек. Квартальный прирост абонентской базы компании МТС составил 2,86 млн. пользователей; 1,84 млн. новых абонентов присоединились к сети в апреле-мае, и таким образом консолидированная абонентская база на октябрь 20010 года составила:

1. МТС - 68 911 104.

И других лидеров:

2. Билайн - 50 969 225.

3. Мегафон - 48 833 318.

МТС занимает лидирующие позиции в Российской Федерации, Узбекистане, Туркменистане и в Республике Беларусь. Со дня основания МТС является не только пионером сотовой связи в России, но и флагманом развития телекоммуникационной отрасли, воплощающей в жизнь все самые смелые и интересные технологические решения. За 13 лет успешной работы на российском рынке компания приобрела огромный опыт в области обеспечения населения сотовой связью, построения сети, разработки удобных и функциональных тарифных планов, дополнительных услуг. Видение компании: «быть лидером везде, где мы работаем, всегда предоставляя нашим клиентам телекоммуникационные услуги мирового уровня - наиболее удобные и эффективные решения для сложных телекоммуникационных задач». Миссия: «дать нашим клиентам возможность получать от жизни больше».

В настоящий момент МТС - лидер сотового рынка СНГ, представленный в 87 регионах России, на Украине, в Беларуси, Туркменистане и Узбекистане. Компания обслуживает 67,59 миллионов абонентов, и по этому показателю входит в десятку крупнейших мировых телекоммуникационных компаний.

Основная услуга компании – предоставление доступа в сеть и обеспечение высококачественной связи. Но поскольку на рынке сотовой связи огромное значение имеет весь спектр услуг, который может получить абонент, МТС стремится их предоставить своим клиентам в максимальном объеме, используя новейшие технологии. Сегодня абоненты МТС могут воспользоваться разнообразными сетевыми, сервисными и дополнительными услугами. Однако спектр услуг не ограничен только этим. Стандарт GSM необычайно перспективен с точки зрения развития обслуживания абонента, в особенности с использованием интеллектуальных сетей. В планах компании - добиваться максимального комфорта для клиента, сделать так, чтобы мобильный телефон стал для него практичным, полезным и привычным спутником жизни.

К основным характеристикам новой системы тарифных планов МТС можно отнести:

* общенациональный характер;
* четкое сегментирование абонентской базы;
* снижение стоимости минуты по мере роста трафика;
* возможность значительного сокращения расходов за счет использования дополнительных опций;
* звонки в область по стоимости местного вызова.

В целом с вводом единой системы тарифных планов МТС ежемесячные затраты абонентов на сотовую связь существенно сократились. Это означает, что высококачественной мобильной связью смогут воспользоваться и те, кто раньше считал ее недоступной.

В соответствии с этим компания «Мобильные ТелеСистемы» позиционирует себя на рынке как предоставляющая услуги качественной сотовой связи по достаточно приемлемым ценам.

Компания ориентируется на предоставление услуг сотовой связи как индивидуальным, так и корпоративным клиентам. Что касается индивидуальных пользователей, то компания ставит свои задачи в соответствии с различными целевыми группами индивидуальных потребителей (таблица 1).

Таблица 1 - Задачи, реализуемые компанией в соответствии с различными целевыми группами индивидуальных потребителей

|  |  |
| --- | --- |
| Целевые рынки | Задачи |
| Молодежь | * расширение спектра дополнительных услуг (SMS, голосовая почта, переадресация вызова); * развитие собственных WAP-ресурсов, используя которые, абонент получает не только наиболее полную информацию о деятельности и услугах МТС, но и доступ к ресурсам ведущих информационных агентств; * ввод новых более дифференцированных тарифных планов; * эффективная рекламная кампания. |
| Взрослые | * улучшение качества связи; * расширение спектра дополнительных услуг (конференц-связь, запись сообщения в почтовый ящик); * ввод тарифов для корпоративных клиентов (предусмотреть льготы и скидки); * эффективная рекламная кампания. |
| Пожилые | ввод тарифа без абонентской платы с посекундной тарификацией. |

Рассматриваемая компания имеет линейную структуру управления. Во главе организации стоит генеральный директор, у которого в подчинении находятся:

* заместитель генерального директора по экономике;
* коммерческий директор;
* кадровая служба;
* секретариат.

Генеральный директор наделен полномочиями и осуществляет единоличное руководство подчиненными ему подразделениями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Так, каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. В данной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой.

Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний. Основными отрицательными моментами использования линейной организационной структуры являются:

* высокие требования руководителю и большая нагрузка на него;
* отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
* затруднительные связи между инстанциями.

В настоящее время на предприятии МТС система набора и подбора кадров как таковая отсутствует. Прием работников осуществляется традиционными способами, такими как объявления в периодической печати и объявление в Интернете. Некоторая часть работников принимается по рекомендации уже работающих на предприятии.

Функции отдела кадров при приеме на работу сводятся к предварительной беседе с кандидатом и направление его на собеседование к руководителю подразделения, в которое намечен его прием. Положительное или отрицательное решение руководителя подразделения является основанием для приема на работу.

Организационная структура МТС предусматривает:

Разделение Корпоративного центра МТС на Корпоративный центр «Группы МТС» и три Бизнес-единицы:

* Бизнес-единица «МТС Россия» с передачей ей функции оперативного управления десятью макро-регионами на территории Российской Федерации;
* Бизнес-единица «UMC», дочерняя компания МТС на Украине (с 1 января 2007 года);
* Бизнес-единица «Зарубежные дочерние компании» (ЗДК), в которую войдут СООО «Мобильные ТелеСистемы» (Беларусь), Uzdunrobita (Узбекистан) и Barash Communications Technologies, Inc. (Туркменистан).

Ответственность руководства Бизнес-единиц перед Корпоративным центром за выполнение плановых показателей (P&L). Соответственно, макро-регионы в «МТС Россия», регионы в «UMC» и зарубежные компании в ЗДК несут ответственность перед руководством бизнес-единиц за результаты деятельности своих подразделений.

Рассмотрев организационно-экономическую структуру данного предприятия, перейдем к анализу рынка сотовых услуг на влияние принятия той или иной стратегии предприятия данной области.

**2.2 Анализ рынка сотовых услуг**

Проанализируем рынок сотовых услуг, насколько он влияет на выбор той или иной эталонной стратегии на предприятиях данной отрасли:

1. Угроза появления новых конкурентов.

Угроза появления новых конкурентов в отрасли зависит от «высоты» большого числа входных барьеров в отрасль сотовой связи. Входные барьеры в отрасль могут иметь множество форм.

1.1 Капитальные издержки новичков для входа в отрасль.

Если новые операторы будут осуществлять вход в отрасль связи, то для них капитальные издержки будут довольно велики, следовательно, угроза появления новых конкурентов невысока, за исключением, если не будет слияния малых операторов в один или будет большая поддержка государства (примером возникновения нового конкурента на рынке сотовых услуг может быть консолидация мелких Российских компаний – СМАРТ, Скай Линк и других с государственной компанией «Связьинвест»). Почему мы считаем, что войти на рынок довольно сложно? Ведь для того, чтобы создать компанию сотовой связи необходимо «пройти много преград». Необходимо купить лицензию на каналы связи, специальное оборудование для передачи сигнала, создать мощную информационную систему, спроектировать профессиональное программное обеспечение и многое другое.

1.2 Верность бренду и расходы на переманивание потребителей.

Для того чтобы компания начала получать прибыль от деятельности необходим определенный объем абонентской базы и достаточная доля рынка. А начинающая компания не может себе такого обеспечить по сравнению с имеющимися на рынке компаниями «Большой тройки».

1.3 Действия контролирующих органов.

Правительственные органы могут запретить или ограничить доступ на определенный рынок с помощью лицензий и разрешений. Установленные правительствами разных стран высокие стандарты безопасности и защиты здоровья, окружающей среды и затрудняют проникновение на рынок, повышая затраты компаний на начальном этапе. Но также может и помочь компании, как в случае со «Связьинвестом».

1.4 Сопротивление, оказываемое существующими фирмами.

Компании сотовой связи, существующие в настоящее время, окажут сильное сопротивление появляющимся конкурентам, что проявится как в ценовой, так и неценовой форме. Это создаст большие трудности для компаний-новичков.

2. Угроза появления услуг-заменителей.

Угроза появления услуг-заменителей существует, так как в настоящее время набирает популярность использования Skyfon и Googlfon через коммутацию пакетов, а не через коммутацию команд, которая используется в нынешней сотовой связи. Новый способ передачи данных для общения по сотовой связи делает ее наиболее быстрой и удобной в использовании и реализации. Это вид передачи связи может стать реальной угрозой для рынка старого способа. Чтобы предотвратить потери лидеры начинают перестраивать свое производство на передачу информации через коммутацию пакетов, тому примером является внедрение сетей 3G, и в будущем 4G. Если серьезно подойти к проблеме создания новых сотовых компаний на базе коммутации пакетов, то нынешние лидеры сотовых компаний на отечественном рынке встретят серьезно конкурента, тем более покупатели сейчас отдают предпочтение продуктам, в которых отлично сочетаются параметры качество и цена. Таким образом, вывод, угроза появления услуг – заменителей оказывает значительного влияния усиление конкуренции внутри местного сегмента сотовых услуг в целом, что в свою очередь оказывает влияние на принятие той или иной эталонной стратегии.

3. Рычаги воздействия покупателей.

Как и на любом производстве, в компаниях сотовых услуг прибыль увеличивается за счет продаж, затем за удержанием основной клиентской базы и привлечением новых пользователей услугами связи. Если нынешние пользователи недовольны данным продуктом, а новых пользователей нет, то компания сотовой связи начинает терять прибыль, потом появляются долги, затем компании разоряются. Вот поэтому так важны покупатели в данной области. Необходимо следить за абонентской базой, предоставлять на продажу все новые и новые услуги, чтобы пользователи не «уходи» к другому абоненту, следить за ценой и качеством предоставляемой связи.

4. Рычаги воздействия поставщиков.

Это важное звено в системе создания и распространения потребительской ценности компании.

Если рассматривать данную область, то можно выделить несколько видов поставщиков, каждый из которых оказывает большое влияние на компанию:

* поставщики телефонного оборудования;
* поставщики sim-карт;
* поставщики сетевого оборудования;
* контент-поставщики;
* поставщики терминальных аппаратов.

Поставщики компаний сотовых услуг могут оказывать конкурентное давление, если могут обеспечить отдельным игрокам сотового рынка более выгодные условия с точки зрения цен, качества, потребительских свойств оборудования, уникальных услуг и так далее. Тем более что компания сотовой связи не может отказаться от одного из них. Мы все прекрасно знаем, что сотовая связь не может существовать без телефонного аппарата, а телефонный аппарат не сможет обеспечивать связь без sim-карты, компания сотовой связи не сможет обеспечить пользователей связью и новомодными услугами, пока нет оборудования и контент-поставщики отказались работать.

5. Уровень конкуренции в отрасли.

Компании сотовых услуг конкурируют друг с другом как на ценовой, так и не ценовой основе. Размеры компаний сотовой связи большие, что определяет наличие жестких входных барьеров. Потребители ориентируются на товар, в котором соотнесены цена и качество, что усложняет уровень конкуренции для компаний, и такая конкуренция будет, скорее всего, ценовой. Покупатели активны и в наличии имеются прямые и косвенные услуги - заменители, следовательно, степень конкурентного соперничества выше. Так как в данной отрасли уровень конкуренции достаточно высок, удерживать свой позиции компаниям сотовых услуг приходится с помощью расширения спектра услуг, улучшения их качества, улучшения качества связи, привлечение абонентов, диверсификации производства.

Независимо от уровня конкуренции для каждой компании необходимым является разработка успешной стратегии, которая обеспечит превосходство над конкурентами и укрепит позиции перед покупателями. Перейдем к анализу выбранной эталонной стратегии ОАО «МТС».

**2.3 Особенности реализации эталонной стратегии на рынке услуг связи на примере компании ОАО «Мобильные ТелеСистемы»**

Чтобы увидеть какую компания ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) использует эталонную стратегию нам необходимо:

1. Собрать все сведения о тарифах трех Российских гигантов сотовой связи, таких как ОАО «ВымпелКом» (Билайн), «Мегафон» и МТС.
2. Оценить компанию с точки зрения групп эталонных стратегий.

Зная определение эталонных стратегий, попытаемся проанализировать компанию МТС.

Для примера возьмем стратегию диверсифицированного и конгломеративного роста. В рамках этой стратегии компания ставит своей целью поиск и использование заключённых в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. Обычно у такой компании широкая сфера деятельности: компания обслуживает несколько сегментов индустрии, при этом захватывая по возможности и смежные отрасли. При этом существующее производство остаётся в центре бизнеса. Новое же возникает исходя из тех возможностей, которые заключены на освоенном рынке, используемой технологии или в других сильных сторонах фирмы. Это мы видим из того, что данная компания, во-первых, компания вышла на рынок производства фирменных сотовых телефонов от МТС, во-вторых, реализует задачи, поставленные с беспроводным Интернетом по низкой цене (это касается флеш-модема 3G).

Компания, желающая использовать данный тип стратегии, должна удовлетворять следующим пяти критериям:

1. Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счёт новой продукции, требующей новой технологии.
2. Стратегия фирмы должна ориентироваться на производство таких новых продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы.
3. Широкий ассортимент взаимосвязанной продукции (возможность равномерного распределения издержек).
4. Так как новый продукт ориентирован на потребителя основного продукта, то по характеристикам он должен соответствовать уже производимому продукту.
5. Увеличивать рынки за счет снижения издержек продукта.
6. Усиление позиций на рынке данного товара.

Анализируя деятельность компании, следует сказать, что МТС охватывает несколько сегментов рынка. Это и сегменты по возрасту, по полу, также отличаются и по регионам. Это первое доказательство, что данная компания использует стратегию центрированной диверсификации. Если рассматривать долю рынка МТС, то здесь компания занимает лидирующее место (МТС - 35%, за ним следуют "Вымпелком" с 34% и "Мегафон" с 19%, на долю всех других российских сотовых операторов приходится 12% рынка). Чтобы занять большую долю рынка компания выбрала решение снизить цену, что в свою очередь как цепочка повлекло увеличение доли рынка, так как покупателей очень удовлетворили данные тарифы по сравнению с другими операторами, что в свою очередь повлекло за собой распространение на новые сегменты рынка. Большой пакет акций различных компаний сотовой связи в руках директора компании «Системы», которой принадлежит МТС, лицензированные стандарты сотовой связи, таких как GSM и 3G, - все это помогает ОАО «Мобильные ТелеСистемы» создать благоприятный и удобный доступ к ресурсам.

А критерий легкости в производстве продукции отвечает тем, что подключить клиента к сотовой линии связи намного легче, чем построить атомную электростанцию, главное чтоб была выделенная линия данного оператора. Несомненно, этого не достаточно, чтобы подключить клиента к данному оператору, но сама технология подключения довольно проста. Широкий ассортимент взаимосвязанной продукции компании МТС заключается в ассортименте предоставляемых сотовых услуг, которые помогают удовлетворять потребности потребителей разных сегментов. Также анализируя деятельность за последнее время, можно сделать вывод, что компания всеми силами старается выпускать новую конкурентоспособную продукцию, зная, что новые продукты затрагивают все стороны предыдущего продукта.

Что касается широкой потребительской базы, то здесь нет проблем – из-за сниженных цен на тарифы индивидуальных пользователей, а также на другие предоставляемые услуги компании в области Интернета, сотовых телефонов, потребительская база только растет и составляет 68 911 104, что превышает базы других мировых операторов. Все это, несомненно, повлияло на себестоимость тарифных планов данной компании МТС, и цены на них стали намного ниже по сравнению с другими операторами «Большой тройки», что, конечно, выгодно для нас - потребителей.

Из всего этого можно сделать вывод, что на данном предприятии присутствует стратегия центрированного диверсифицированного роста и концентрированного роста усиления позиции на рынке, которая осуществляется за счет соблюдения вышесказанных критериев. Конечно, нельзя говорить, что МТС придерживается только этой стратегии - нет. Компания рассматривает в качестве общей корпоративной стратегии - комбинирование стратегии концентрированного и диверсифицированного роста. Она, несомненно, внедряет новые тарифные планы, которые в корень отличаются от тарифных планов других сотовых операторов, предлагает все новые и новые продукты – фирменный сотовый телефон от МТС, довольно дешевые тарифы к флеш-интернету, тем самым, привлекая все больше и больше абонентов и пользователей.

На данном рынке для компании МТС, при все конкурентных параметров, выгоднее всего применять именно эти стратегии, поскольку замечается рост конкурентов и идет жесткая борьба за рынки. Ведь у каждого второго есть мобильный телефон, многие привыкли к определенным операторам, что в свою очередь затрудняет увеличение потребителей. Поэтому выгоднее всего становиться на новый рынок при существующих возможностях компании и добиваться большей доли.

Проанализировав стратегию, применяемую на данном предприятии, мы сформулировали следующие рекомендации по усовершенствованию данной стратегии:

* усиливать позиции на новых рынках, таких как флеш-модемы и сотовые телефоны;
* предлагать на более выгодных условиях новые тарифы, что может послужить переманиванием клиентов;
* связать телефонные возможности с развивающимся большими темпами интернетом;
* усовершенствовать возможности флеш-модемов;
* освоить новую технологию 4G;
* разработать новые возможности специализированных телефонов МТС;
* встать на рынок неохватанной территории;
* разработать совершенно новый товар, например, это может стать какой-либо аксессуар, будь то брелок или чехол.

**Заключение**

В первой главе работы нами были рассмотрены вопросы, относящиеся к термину «стратегия», изучены теоретические исследования зарубежных и российских ученых по вопросам корпоративных стратегий услуг сотовой связи. Проанализированы базовые (эталонные) стратегии. Рассмотрели основные виды стратегий на конкретных примерах крупных компаний, которые применяли ту или иную корпоративную стратегию. Из этого всего мы поняли, что стратегический анализ требует понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии. При определении стратегии продвижения на рынке товара или услуги необходимо учитывать целый ряд внешних и внутренних параметров, начиная от экономических и заканчивая юридическими. Правовые регламентации являются важным фактором, определяющим возможность применения того или иного вида продвижения товара на рынке. Влияние государства в этом случае так же выражается и в форме прямых и косвенных налогов, которыми облагаются иностранные компании, осуществляющие рекламную деятельность. В ходе выполнения курсовой работы были определены содержание и условия реализации эталонных диверсифицированной и конгломеративной стратегии роста, и мы поняли, что логика данных стратегий обычно требует, чтобы компания стала единственным лидером, а не просто вошла бы в группу тех, кто стремится занять эту позицию. Многие компании, отказавшиеся признать этот факт, допустили тем самым серьезную стратегическую ошибку. Когда на позицию лидера на рынке имеется несколько кандидатов, соперничество между ними становится особенно ожесточенным - ведь каждый, даже самый небольшой, фрагмент рынка начинает иметь решающее значение. И пока одна из компаний не займет позицию лидера, «убедив» тем самым остальных конкурентов сменить стратегию, последствия этой борьбы для прибыльности (а также и для структуры индустрии в долгосрочной перспективе) могут стать весьма пагубными.

Во второй главе была рассмотрена организационно-экономическая структура предприятия ОАО «МТС», которая в дальнейшем помогла нам достаточно полно изучить стратегию данной организации, мы также проанализировали рынок сотовых услуг на наличие определенных конкурентных сил, влияющих на компанию. Решив все поставленные в начале работы задачи, мы выяснили, что формирование эталонной стратегии сферы услуг сотовой связи является более сложной задачей в сравнении со стратегий любой другой области. Это обусловлено, прежде всего, специфическими свойствами данного вида услуг: неосязаемостью, непостоянством качества, неотделимостью. Такая характеристика как неосязаемость проявляется в невозможности до момента приобретения в полном объеме увидеть, почувствовать весь объем действия, направленных на удовлетворение потребностей потребителя. Поэтому услуга, прежде всего, оценивается потребителем с позиции субъективного восприятия источника этой услуги: принимая во внимание наличие информации, доверие марке, ощущаемый риск.

Таким образом, стратегия конгломеративного и диверсифицированного роста самое оптимальное решение данной организации ОАО «МТС», имеющей все предпосылки для осуществления данной корпоративной стратегии.

**Библиографический список**

1. Абрютина М.С. Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности российских компаний / М. С. Абрютина // Финансовый менеджмент. - 2009. - N 6. - С. 28-34.
2. Авраменко Н.Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией / Н. Г. Авраменко // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. - N 6. - С. 49-56.
3. Александров, Д.А. Разработка долгосрочной стратегии развития бренда / Д.А. Александров // Бренд-менеджмент. - 2009. - N 4. - С. 226-233.
4. Аткина Н.А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия / Н.А. Аткина, В.Л. Ханжина, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - N2. - С. 3-12.
5. Башатов Н.С. Управление как совокупность взаимодействия субъектов и объектов управления : научно-практическое пособие / Н. С. Башатов; под ред. В. Б. Родина. – М. : ООО Изд-во АСТ, 2008 – 190 с.
6. Вагин, С. Корпоративные организационные стратегии и вопросы реорганизации./ С. Вагин // Экономика и управление, 2010. - N 6. - С. 79-82.
7. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник для вузов / В. Р. Веснин. - 3-е изд, перераб. и доп. - М. : ТК Велби. - 2006. - 504 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент : учебник для вузов/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. – М : Экономистъ, 2005. - 670 с.
9. Вишневская О.В. Направленность стратегического развития предприятия: модели, контроль и управляющие воздействия / О.В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - N 5. - С. 58-65.
10. Воловиков, Б.П. Применение системного подхода к формированию корпоративных стратегий / Б.П. Воловиков, Н.П. Реброва // Практический маркетинг, 2010. - N 9. - С. 32-36.
11. Воронов А. Конкуренция в 21 веке / А. Воронов // Маркетинг. - 2009. - №5. – С. 6 - 9.
12. Генске А.М. Оценка эффективности и неэффективности слияний и поглощений / М.А. Генске // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - N 6. - С. 73-79.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник для вузов / И.Н. Герчикова. - 4-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 528 с.
14. Глухов В.В. Менеджмент : учебник для экономических вузов / В.В. Глухов. - 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. - 603 с.
15. Гусева, И.Б. Управление затратами методом сравнения с лучшими показателями конкурентов / И.Б. Гусева // Экономический анализ: теория и практика, 2009. - N 14. - С. 27-34
16. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – пер. с англ. - 6-е изд. - СПб. : Издательство «Питер», 2006. - 864 с.
17. Косоруков Ю.Д., Мохов А.И. Информационные технологии в создании сотовых телефонных сетей / Ю.Д. Косоруков, А.И. Мохов // Проблемы информатизации. - № 3. – 2009, - С. 12 – 32.
18. Крупина Н.Н. Новый подход к оценке эффективности основного капитала предприятия / Н.Н. Крупина // Финансовый менеджмент. - 2010. - N 6. - С. 13-24.
19. Лубнин К., Гендлин В.О., сколько подключений чудных / К. Лубнин, В.О. Гендлин // Деньги. - № 27. – 2009. – С. 34 – 45.
20. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Москва – Новосибирск : ИНФРА-М, Сибирское соглашение, 2008. – 288 с.
21. «Мегафон» [Электронный ресурс] // официальный сайт компании : [web-сайт]. Режим доступа: http://orenburg.megafon.ru/ (17.12.2009)
22. Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Основы рыночной экономики. Курс лекций для абитуриентов. – СПб. : ООО «Петропресса», 2008. – 143 с.
23. Мобильные ТелеСистемы [Электронный ресурс] // Электронная энциклопедия: [web-сайт]. 17.12.2009. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/ Мобильные\_телесистемы. (21.12.2009)
24. Моисеева Н.В. Стратегия финансового оздоровления предприятия; Н.В. Моисеева // Финансовый бизнес. - 2010. - N2. - С.30-35.
25. Негашев Е.В. Анализ предприятия в условиях рынка.: Учеб. пособие. – М. : Высш. Шк., 2009. – 343 с.
26. Недорослев С. Что значит успешная стратегия развития, или как приблизить экономическое чудо / С. Недорослев// Экономические стратегии. - 2008. - N 1. - С. 58-63.
27. ОАО «ВемпелКом» (Билайн) [Электронный ресурс] // официальный сайт компании: [web-сайт]. Режим доступа: http://www.beeline.ru/index.wbp?region=orenburg/ (18.12.2009)
28. Олейникова Е.В. Стратегия достижения конкурентоспособности оборудования на базе использования инновационных технологий ремонтного обслуживания = Equipment Competitiveness Achievement Strategy While Using Innovation Technologies of Repair Service / Е.В. Олейникова // Качество. Инновации. Образование. - 2008. - N 3. - С. 32-38.
29. Паули Н. Перспективная стратегия / Н. Паули // Управление компанией. - 2009. - N 5. - С. 6-9.
30. Рогожин И. Конкуренция - залог качества / И. Рогожин // Охрана труда и социальное страхование. - 2009. - N 11. - С. 11-14.
31. Рубин Ю. Конкуренция: 10 правил успешного дебюта / Ю. Рубин // Управление компанией. - 2007. - N 5. - С. 23-26.
32. Уэбстер Ф. Стратегия ценообразования / Фредерик Уэбстер-младший // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2010. - N 1. - С. 21-37.
33. Федотов Л.Н. Стратегия креативного разнообразия // Философские науки. - 2009. - N7. - С.74-76.
34. Хорев А.И. Стратегия управления организацией и ее влияние на величину налога на прибыль / А.И. Хорев, Б.П. Рукин, О.А. Макаров // Налоговая политика и практика. - 2008. - N 10. - С. 20-23.