|  |  |
| --- | --- |
| *voenmeh* | МИНОБРНАУКИ РОССИИ  федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  высшего образования  **«Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»**  **(БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»)** |
| БГТУ.СМК-Ф-4.2-К5-01 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факультет |  | Р |  | «МПМиК» |
|  |  | шифр |  | наименование |
| Кафедра |  | Р1 |  | «Менеджмент организации» |
|  |  | шифр |  | наименование |
| Дисциплина |  | Современный стратегический анализ | | |

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему

|  |
| --- |
| «Виды и характеристика корпоративных стратегий» |
|  |
|  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выполнил студент группы | | | |  | Р1М31 |
| Пучкова О.В. | | | | | |
| Фамилия И.О. | | | | | |
| **РУКОВОДИТЕЛЬ** | | | | | |
| Стешин А.И. | |  |  | | |
| Фамилия И.О. Подпись | | | | | |
| Оценка |  | | | |  |
| «\_\_\_\_\_» |  | | | | 2018 г. |

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2018 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ ............................................................................................................ 3

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ............................................................................................................4

1.1. Понятие и роль корпоративной стратегии ........................................ 4

1.2. Виды и характеристика корпоративных стратегий ......................... 7

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПАНИИ «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»……………………………………………………….………18

2.1. Характеристика компании МТС ...................................................... 18

2.2. Анализ применения стратегий в «МТС» .......................................... 19

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .................................................................................................... 24

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ........................................... 25

**ВВЕДЕНИЕ**

Стратегический анализ является одним из ключевых аналитических элементов стратегического управления, поскольку в значительной мере определяет стратегические возможности и перспективы развития компании, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений. Стратегический анализ обеспечивает эффективность стратегических решений и действий, что напрямую отражается на конкурентоспособности компании.

Стратегический анализ можно рассматривать с двух сторон: в первом случае «стратегический» – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, во втором случае под «стратегическим» понимается долгосрочное качественно определенное направление развития.

Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на выбор использования конкретных стратегий от которых зависит будущее компании.

Целью данной работы является рассмотрение видов корпоративных стратегий и их характеристик.

Можно выделить ряд задач данной работы:

- рассмотреть что представляет собой корпоративная стратегия;

- изучить, какие существуют виды корпоративных стратегий;

-охарактеризовать виды корпоративных стратегий.

- провести исследование применения стратегий на примере компании.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ.**

**1.1. Понятие и роль корпоративной стратегии.**

Стратегический анализ является одним из ключевых аналитических элементов стратегического управления, поскольку в значительной мере определяет стратегические возможности и перспективы развития компании, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений. Стратегический анализ обеспечивает эффективность стратегических решений и действий, что напрямую отражается на конкурентоспособности компании.

**Корпоративная стратегия** – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. [4, Вагин, с 79.]

**Одной из целей** корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;

- изменение структуры корпорации;

- решения о слиянии, приобретении и вхождении в интеграционные структуры;

- единую стратегическую ориентацию подразделений

В общем, корпоративная стратегия способствует пониманию стратегии бизнеса, так же как последняя, в свою очередь, дает информацию для анализа. Он сфокусирован на отношениях между фирмой в целом и ее частями, прежде всего на том, улучшается или ухудшается работа ее бизнес – подразделений за счет того, что они входят в корпорацию.

В целом корпоративная стратегия дает ответ на два ключевых вопроса любой диверсифицированной компании:

1. какие бизнес-направления будет включать портфель компании, т.е. куда она будет направлять свои ресурсы (инвестиции, время, люди);

2. какую роль будет играть корпоративный центр в управлении бизнесами и какую степень самостоятельности будет иметь каждый из этих бизнесов в отдельности?

Условно *процесс разработки корпоративной стратегии* компании можно разделить на шесть этапов:

1. Постановка стратегических целей.

2. Выделение бизнес - направлений.

3. Оценка перспективности бизнес - направлений.

4. Формирование бизнес - портфеля компании и разработка альтернатив развития.

5.Определение полномочий управляющей компании (центра корпоративного управления).

6. Формализация разработанной стратегии.

Корпоративная стратегия показывает, как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

Успешные компании – это компании, которые концентрируют свои усилия на стратегических направлениях. Для удовлетворения потребностей клиентов предприятие должно следовать общей организационной стратегии. Хорошая стратегия помогает надолго сохранить и укрепить позицию на целевом рынке, последовательно удовлетворяя нужды потребителей лучше конкурентов.

Стратегия компании – это способ ориентироваться на своем сегменте рынка, в том числе, относительно конкурентов. Это составляемый организацией план мер по завоеванию устойчивого превосходства над конкурентами [4].

Стратегия отвечает на следующие вопросы:

- Каковы источники устойчивой конкурентоспособности компании?

- Каким образом компания позиционирует себя относительно конкурентов в целях обеспечения устойчивого конкурентного преимущества?

- Каковы основные стратегические приоритеты компании?

Итак, в общем, роль корпоративной стратегии заключается в том, что это руководство к согласованным действиям, которые ведут предприятие к успеху на рынке за счет превосходства над конкурентами в отношении удовлетворения потребностей клиентов. Формулирование стратегии – главная задача владельца и исполнительного директора компании; воплощение же этой стратегии в конкретные результаты возлагается на управленцев среднего звена и руководителей проектов .

**1.2. Виды и характеристика корпоративных стратегий.**

***Стратегия диверсификации*** предполагает включение в портфель сфер бизнеса организации новых сфер бизнеса посредством:

* приобретения организаций;
* создания организаций "с нуля";
* создания совместных организаций.

Следствием диверсификации в рамках портфеля сфер бизнеса могут являться синергетические эффекты, проявляющиеся в снижении интегральных корпоративных издержек и возникающие за счет многофункционального использования ресурсов.

Синергетические эффекты называют стратегическими соответствиями (СС) и определяются как сходные статьи затрат в структурах издержек различных организаций, принадлежащих одному портфелю сфер бизнеса, которые могут трансформироваться друг в друга.

Выделяются следующие стратегические соответствия:

* *маркетинговые* (единый клиент; единые географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики; сходные торговые марки, послепродажный сервис);
* *производственные* (единые производственные мощности; сходные технологии, НИОКР);
* *управленческие*(единые системы управления и обучения, менеджеры).

Стратегия диверсификации может быть двух видов: *связанная* и *несвязанная*.

*Стратегия связанной диверсификации* предполагает наличие существенных стратегических соответствий между сферами бизнеса, в него входящими. Связанно диверсифицированные организации называются концернами.

***Стратегия несвязанной диверсификации****.*   
Организации, осуществляющие несвязанную диверсификацию, называются конгломератами. Сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле, имеют между собой слабые стратегические соответствия.

Основное преимущество стратегии несвязанной диверсификации базируется на снижении риска для конгломерата в целом. Снижение риска связано с тем фактом, что различные отрасли могут единовременно находиться на различных фазах отраслевых жизненных циклов. Спады в одних компенсируются подъемами в других.

Доходность конгломерата в целом в значительной степени зависит от способности управленческого ядра предвидеть перспективы отраслевых конъюнктур и умения выгодно распоряжаться компонентами портфеля сфер бизнеса конгломерата; поэтому менеджеры высшего уровня должны иметь исключительно высокую специализированную квалификацию.

Как показывает практика, в периоды общеэкономического спада наибольшие шансы на выживание имеют корпоративные структуры типа концерна, т. е. организации, чьи портфели имеют значительные стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса. Это связано с тем, что, с одной стороны, общеэкономический спад негативно сказывается практически на всех сферах бизнеса; с другой – минимизация затрат становится в таких случаях первоочередной задачей, с решением которой концерны справляются лучше, чем конгломераты.

***Стратегия откачки капитала и ликвидации***.   
В некоторых случаях изменения во внешней среде или внутренние перемены могут приводить к тому, что ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, и единственным правильным решением становится прекращение ее деятельности в рамках портфеля. Здесь возникают несколько возможностей.

Первая – продать более не привлекательную организацию.

Вторая – ликвидировать.

Третья – дождаться банкротства.

При рассмотрении первой альтернативы следует попытаться найти организацию, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес, т. е. организацию, с которой данная сфера бизнеса имеет наибольшие стратегические соответствия.

При рассмотрении возможности реализации стратегии ликвидации, предполагающей закрытие организации и распродажу ее активов, следует иметь в виду, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости цельной организации. Это объясняется, например, тем фактом, что при ликвидации теряются нематериальные активы, составляющие в некоторых случаях львиную долю интегральных активов организации. В тех случаях, когда отсутствует надежда на выживание организации, а покупатель не найден, оперативная ликвидация с финансовой точки зрения более оправдана по сравнению с банкротством, при котором может пострадать имидж всего портфеля сфер бизнеса.

***Стратегии изменения курса и реструктуризации.***   
Как правило, основным мотивом реализации стратегий изменения курса и реструктуризации является желание управленческого ядра корпорации улучшить эффективность функционирования портфеля в целом или даже сохранить его существование.

Подход к реализации стратегии изменения курса зависит от причин неудовлетворенного функционирования портфеля или глубины кризиса, вызванного, например, высокими издержками в отдельных элементах портфеля сфер бизнеса; нахождением слишком большого числа сфер бизнеса в непривлекательных отраслях; слабостью корпоративного менеджмента и т.д.

В зависимости от причин могут иметь место следующие подходы:

* концентрирование на восстановлении прибыльности в убыточных сферах бизнеса;
* реализация стратегии "снятия урожая" в слабых сферах и направление высвобождаемых ресурсов в благополучные сферы;
* введение режима экономии во всех сферах;
* ревизия портфеля посредством продажи слабых сфер и замены их вновь приобретенными сферами, расположенными в более привлекательных отраслях;
* смена отдельных менеджеров корпоративного уровня;
* проведение мероприятий по повышению прибыльности во всех сферах бизнеса.

Стратегия реструктуризации предполагает осуществление радикальных изменений в портфеле, т. е. устранение одних сфер из портфеля и включение других посредством покупки, продажи сфер бизнеса и вхождения в новые отрасли. К данной стратегии прибегают в тех случаях, когда:

* диагностика текущей стратегии показывает, что у корпорации отсутствуют хорошие долгосрочные перспективы из-за наличия в портфеле значительного количества медленно развивающихся, угасающих и неконкурентоспособных сфер бизнеса;
* для ключевых сфер бизнеса настали тяжелые времена;
* совет директоров решает изменить направление развития портфеля сфер бизнеса;
* появились новые технологии, продукты и нужна полная переструктуризация портфеля с целью занятия позиции в новой перспективной отрасли;
* имеется необходимость совершения крупной и выгодной покупки сферы бизнеса за счет продажи нескольких, находящихся в портфеле;
* основные сферы бизнеса в портфеле теряют привлекательность, что порождает необходимость изменений в портфеле для обеспечения приемлемых долгосрочных перспектив его развития.

***Стратегия международной диверсификации***  предполагает функционирование диверсифицированного портфеля на множестве национальных рынков. Международные компании могут захватить значительные рыночные доли в других странах за счет продажи товаров в течение определенного промежутка времени по ценам ниже себестоимости, покрывая разницу за счет прибылей, получаемых на уже занятых рынках. Их национальные конкуренты не могут себе этого позволить и теряют рыночные доли.

Стратегия международной диверсификации может предполагать реализацию стратегии глобализации, т. е. продвижения на всех рынках исключительно стандартизированных товаров и услуг. Основное достоинство этой стратегии – снижение затрат на продвижение за счет создания имиджа организации, чьи товары и/или услуги одинаково хороши во всем мире.

***Стратегия минимизации издержек*** базируется на определении оптимального значения объема производства (производственный эффект масштаба), продвижения и сбыта (маркетинговый эффект масштаба). Поэтому такие меры, как снижение затрат на НИОКР или переход на более дешевое и низкокачественное сырье в рамках уже существующих технологий, не могут быть отнесены к способам реализации стратегии минимизации издержек.

Обычно в большинстве отраслей объем производства, при котором достигается минимальная удельная себестоимость продукции, велик, поэтому лишь относительно крупные организации могут получить доступ к преимуществам эффектов масштаба, организуя серийное производство и массовое продвижение и сбыт.

Ниже перечислены факторы, благоприятствующие применению стратегии минимизации издержек, являющиеся следствием источников минимизации издержек:

* отрасль производит достаточно стандартизированный товар и возможности дифференциации ограничены;
* спрос эластичен по цене;
* вероятность переключения потребителей товара на другие товары велика.

Рассмотрим преимущества стратегии минимизации издержек в свете модели пяти сил конкуренции. По отношению к прямым отраслевым конкурентам организация, имеющая минимальные издержки, при прочих равных условиях имеет более высокую рентабельность продаж. В том случае, если такая организация не имеет максимальную в отрасли рыночную долю, у нее есть шансы завоевать ее за счет большей рентабельности. По отношению к покупателям такая организация также имеет сильные позиции, т. к. никто, кроме нее, на рынке не может предложить более низкие цены в долгосрочном периоде.

Ничего конкретного в отношении поставщиков в рамках модели сказать нельзя, т. к. в отдельных случаях минимальные издержки могут в значительной мере достигаться за счет благоприятных отношений с поставщиками; с другой стороны, организация может от них сильно зависеть, т. к. последние осознают, что в значительной мере определяют успех выбранной организацией стратегии минимизации издержек. Однако, если доля организации значительно превосходит таковые других отраслевых организаций, она может до определенной степени диктовать поставщикам свои условия.

По отношению к потенциальным конкурентам такие организации имеют сильные позиции в силу своего положения, но они могут значительно ослабнуть, если конкуренты войдут в отрасль с новыми, более эффективными технологиями.

По отношению к товарам-заменителям статус организации с минимальными издержками не дает ощутимо выраженных преимуществ, за исключением случаев, когда конкурентоспособность товаров-заменителей сравнима с таковой у организации. [14, Паули, c. 6-9]

Организации, сделавшей ставку на стратегию минимизации издержек, необходимо тщательно отслеживать изменения в отраслевых технологиях, предпочтениях потребителей и быть готовой в приемлемый срок осуществить необходимую модернизацию или даже полную замену производственных мощностей или внести должные коррективы в номенклатуру производимой продукции; в противном случае она рискует потерпеть неудачу.

Наиболее уязвимы организации, сделавшие ставку на стратегию минимизации издержек к величине загрузки мощностей. Обычно считается, что оптимальной является 95 % загрузки от максимальной. При большей загрузке непропорционально возрастает темп износа оборудования, при меньшей – резко возрастает себестоимость продукции, обусловленная фактически омертвлением части капитала, вложенного в это оборудование, и возрастанием доли удельных постоянных эксплуатационных издержек.

Недостатки, присущие стратегии минимизации издержек, могут быть частично или полностью устранены путем повышения гибкости производства. Основной слабостью стратегии минимизации издержек является ее относительное противоречие со стратегией дифференциации, т. е. производством множества модификаций продукции, что объясняется тем фактом, что наиболее полно достоинства производственного эффекта масштаба достигаются при достаточно значительных объемах производства. Иными словами, при наличии у производителя сильно диверсифицированной продуктовой линии он не всегда сможет достичь минимальных удельных издержек. Данное противоречие частично нивелируется при применении гибкого производства, предлагающего, во-первых, низкие издержки перестройки и переналадки производственных мощностей при производстве различных модификаций продукции; во-вторых, достижение максимальности проявления производственного эффекта масштаба при относительно небольших объемах производства .[9, Косоруков,12]

***Стратегия дифференциации***основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения, что позволяет обслуживать большее число потребителей с различными потребностями.

Дифференциация может быть разделена на два вида.

***Первый*** –горизонтальная, при которой цена остается приблизительно одинаковой и средний уровень дохода потребителей одинаков. Например, зубная щетка может иметь одинаковые характеристики, за исключением цвета. В этом случае при сохранении цены объем продаж окажется большим по сравнению с ситуацией, когда имеется зубная щетка одного цвета.

***Второй*** – вертикальная, при которой и цены, и средний уровень дохода потребителей различен. Например, можно купить дешевые механические часы, а можно дорогие, престижные, но все же производимые одной и той же организацией. Такая дифференциация позволяет организации получать доступ к различным сегментам клиентов, что увеличивает объем реализации.

Чем более дифференцирована продуктовая линия организации, т. е. чем больше модификаций товара организация производит, тем больший объем продукции она может реализовать, но, с другой стороны, тем выше удельная себестоимость ее товаров. Таким образом, стратегия дифференциации до определенной степени входит в противоречие со стратегией минимизации издержек, т. к. при производстве малых партий различных видов продукции не всегда могут быть использованы все достоинства эффектов масштаба.

Применение стратегии дифференциации дает более высокие шансы на успех в тех случаях, когда спрос неэластичен по цене (преобладание неценовой конкуренции) и отраслевой рынок имеет сложную структуру.

Основные проблемы, возникающие при реализации стратегии дифференциации: высокие затраты на имиджевую рекламную деятельность; появление товаров-имитаторов; усиление ценового аспекта в конкуренции.

***Стратегия фокусирования*** предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями. Наиболее успешно данная стратегия может реализовываться тогда, когда:

* существуют достаточно большие группы потребителей, чьи потребности в товаре с заданным функциональным назначением значительно отличаются от среднестатистических;
* существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, и потребности данных групп потребителей не удовлетворены в должной мере;
* ресурсы организации относительно невелики и не позволяют ей обслуживать большие группы потребителей с относительно стандартизированными потребностями.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

* исчезновение различий в значимых для потребителей параметрах то-варов для целевого сегмента и общего рынка;
* падение цен на стандартизированную продукцию и возрастание веро-ятности переключения потребителей целевого сегмента на общий рынок;
* усиление дифференциационных тенденций среди предприятий, дейст-вующих на рынке, что также повышает вероятность переключения.

***Стратегия инноваций -***  предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом. [3, Ансофф, с. 18]

Организации, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах. Организация, осуществившая радикальную инновацию, получает возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативной является продажа новой технологии другим заинтересованным организациям.

Руководители крупнейших промышленных компаний в развитых странах исходят из того, что в современных условиях удержать конкурентные позиции снижением издержек невозможно, перемены происходят быстро, но они подчиняются определенным закономерностям, которые поддаются предcказанию и анализу. Они сосредоточивают усилия на том, чтобы обеспечить требуемую технологию в нужное время и заполучить самых квалифицированных работников. По их мнению, управление нововведениями – это ключ к поддержанию высокого уровня эффективности. [12, Негашев, с.343]

**ГЛАВА 2. Исследование компании «Мобильные ТелеСистемы»**

**2.1. Характеристика компании МТС**

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») – ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений. Предоставляя инновационные услуги и решения, МТС вносит значимый вклад в экономический рост и улучшение качества жизни десятков миллионов людей в странах присутствия.

МТС предоставляет услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в Интернет и цифрового кабельного телевидения в более чем 200 городах во всех федеральных округах РФ

МТС через свою 100% дочернюю компанию АО «РТК» располагает крупнейшей в России непродовольственной розничной сетью из 5 700 салонов связи по обслуживанию клиентов, продаже мобильных устройств, предоставлению финансовых и банковских услуг.

МТС предлагает частным абонентам разнообразные тарифы с акцентом на потребление мобильного интернета; оптимизирующие опции, позволяющие экономить на связи в роуминге; инновационные мобильные сервисы и приложения, расширяющие возможности пользователей; услуги фиксированного интернета, кабельного и спутникового ТВ. Через собственную розничную сеть, а также участвуя в капитале OZON Holdings, крупного игрока российского рынка онлайн-торговли, МТС предлагает широкий выбор абонентских устройств для доступа в интернет, а также собственную брендированную линейку доступных смартфонов.

МТС активно диверсифицирует бизнес, осваивая новые направления. В партнерстве с МТС Банком компания предоставляет банковские и финансовые услуги в салонах связи, а также финансовые сервисы и приложения на мобильных устройствах. Сейчас около 16 миллионов человек или 20% абонентов МТС в России пользуются финансовыми услугами под брендом МТС.

Для исследования перспективных направлений и ускорения запуска новых продуктов и услуг в компании работает Центр инноваций, объединяющий специалистов Группы МТС. Компания тесно сотрудничает с ведущими мировыми производителями телекоммуникационного оборудования и ПО, тестируя новые технологии сверхскоростной передачи данных 5G и IoT.

МТС – один из крупнейших российских работодателей в России. В компаниях Группы на рынках присутствия работают свыше 69 тысячи человек, в МТС в России – около 29 тысяч человек. Компания традиционно входит в топ-5 рейтинга наиболее привлекательных российских работодателей.

Компания активно участвует в социальных программах и благотворительных проектах, направленных на поддержку незащищённых слоев населения, лечение больных детей, развитие детского творчества. [http://spb.mts. ru]

**2.2. Анализ применения стратегий в «МТС»**

Чтобы увидеть какую компания ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) использует 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 видов корпоративных стратегий.

Зная виды и характеристики корпоративных стратегий, попытаемся проанализировать компанию МТС.

Для примера возьмем стратегию диверсификации. 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. 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 инновационного 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 стратегий . Они, несомненно, внедряют новые тарифные планы, которые в корень отличаются от тарифных планов других сотовых операторов, предлагают 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. [ https://studfiles.net]

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;

· 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**

Формирование корпоративной стратегии - сложный управленческий процесс. Не каждая организация может позволить себе разработать стратегию, поскольку разработка стратегии требует больших финансовых вложений и не приносит немедленных результатов. Но без эффективной стратегии организация не может создать условия для своего дальнейшего существования и развития. В условиях непрерывной изменчивости внешней среды, что особенно актуально для России, возрастает важность разработки стратегии, которая позволит успевать за изменениями. Выработка правильной и грамотной корпоративной стратегии и ее претворение в жизнь поможет многим отечественным организациям успешно участвовать в конкурентной борьбе, и развиваться до международного масштаба.

Поставленная цель в данной работе была достигнута, а задачи решены

Были выполнены следующие задачи:

- приведено понятие «корпоративная стратегия»;

- приведены виды корпоративных стратегий;

-охарактеризованы виды корпоративных стратегий.

- проведено исследование применения стратегий на примере «МТС».

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. 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.

2. Александров, Д.А. Разработка долгосрочной стратегии развития бренда / Д.А. Александров // Бренд-менеджмент. - 2009. - N 4. - С.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питерком, 2003.c 18.

4. Вагин, С. Корпоративные организационные стратегии и вопросы реорганизации./ С. Вагин // Экономика и управление,2010. - N 6. - С. 79-82

5. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник для вузов / В. Р. Веснин. - 3-е изд, перераб. и доп. - М. : ТК Велби. - 2013.

6. Виханский О.С. Стратегическое управление. , 1999.

7. Воловиков, Б.П .Применение системного подхода к формированию корпоративных стратегий/ Б.П. Воловиков, Н.П. Реброва // Практический маркетинг,2010. - N 9. - С. 32-36.

8. Гусева, И.Б. Управление затратами методом сравнения с лучшими показателями конкурентов/ И.Б. Гусева // Экономический анализ: теория и практика,2009. - N 14. - С. 27-32

9. Косоруков Ю.Д., Мохов А.И. Информационные технологии в создании сотовых телефонных сетей / Ю.Д. Косоруков, А.И. Мохов // Проблемы информатизации. - № 3. – 2011, - С. 12.

10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Москва – Новосибирск : ИНФРА-М, Сибирское соглашение, 2008. – 288 с.

11. Моисеева Н.В. Стратегия финансового оздоровления предприятия; Н.В. Моисеева // Финансовый бизнес. - 2010. - N2. - С.30-35.

12. Негашев Е.В. Анализ предприятия в условиях рынка.: Учеб. пособие. – М. : Высш. Шк., 2009. – 343 с.

13. Недорослев С. Что значит успешная стратегия развития, или как приблизить экономическое чудо / С. Недорослев// Экономические стратегии. - 2008. - N 1. - С.

14. Паули Н. Перспективная стратегия / Н. Паули // Управление компанией. - 2013. - N 5. - С. 6-9.

15. Уэбстер Ф. Стратегия ценообразования / Фредерик Уэбстер-младший // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2010. - N 1. - С.

16. Федотов Л.Н. Стратегия креативного разнообразия // Философские науки. - 2014. - N7. - С.

17. http://business-prognoz.ru/ (дата обращения: 12.11.2018).

18. http://lekcion.ru (дата обращения: 16.11.2018).

19. http://spb.mts. ru (дата обращения: 11.11.2018).

20. https://studfiles.net (дата обращения: 16.11.2018).