

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>
Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>
URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/38EVN614.pdf>
DOI: 10.15862/38EVN614 (<http://dx.doi.org/10.15862/38EVN614>)

УДК 621.396(045)

Петрова Юлия Игоревна

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации»
Россия, Москва¹
Заместитель декана факультета «Международные экономические отношения»
Кандидат экономических наук
Профессор
E-mail: tvbutova@mail.ru

Миловидова Наталия Андреевна

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации»
Россия, Москва
Студент факультета «Государственное и муниципальное управление»
Бакалавр
E-mail: nataliamilovidova@rambler.ru

Смирнова Анна Андреевна

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации»
Россия, Москва
Студент факультета «Государственное и муниципальное управление»
Бакалавр
E-mail: annasmirnova2012@rambler.ru

Стратегические преимущества компании ОАО «Мобильные ТелеСистемы»: на шаг впереди

¹ 124365, Москва, г. Зеленоград, корп.1624, кв.33

Аннотация. Данная статья посвящена анализу компании ОАО "Мобильные ТелеСистемы". Данная тема весьма актуальна, поскольку рынок сотовых операторов неизменно растет год за годом, а качество услуг, предоставляемых новыми операторами, зачастую не соответствует требованиям потребителей. Целью научной статьи является выявление конкурентоспособности, выбранной авторами компании на существующем рынке мобильных услуг и возможностей для скорого и уверенного занятия позиции лидера рынка. Для этого использовался SWOT-анализ, вследствие чего были определены сильные и слабые стороны компании в нынешней конкурентной среде, а также возможности и угрозы. Авторами была построена расширенная матрица, схематично выраженная в виде таблицы, отражающая приоритетные направления деятельности компании. Представляет интерес тот факт, что авторами были тезисно выделены основные проблемы, с которыми в будущем столкнется компания, и пути их решения: как воспользоваться возможностями, за счет чего можно снизить угрозы, что может помешать воспользоваться возможностями и самые большие опасности для фирмы. В заключение была рекомендована конкурентная стратегия, позволяющая компании закрепить позицию лидера рынка, а также даны рекомендации по защите доли рынка для компании.

Ключевые слова: ОАО «МТС»; SWOT-анализ; услуги сотовой связи; матрица SWOT; инструмент стратегического планирования; возможности и угрозы; сильные и слабые стороны; рынок мобильных услуг; стратегия лидера рынка; стратегия мобильной защиты.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Петрова Ю.И., Миловидова Н.А., Смирнова А.А. Стратегические преимущества компании ОАО «Мобильные ТелеСистемы»: на шаг впереди // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6
<http://naukovedenie.ru/PDF/38EVN614.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:
10.15862/38EVN614

ОАО "Мобильные ТелеСистемы" (МТС) является крупнейшим российским оператором сотовой связи. Компания оказывает услуги сотовой связи, проводной телефонной связи, широкополосного доступа в интернет, мобильного телевидения, кабельного телевидения, цифрового телевидения и услуги по продаже контента и т.д. По результатам исследования компании Interbrand, проведённого в 2010 году, торговая марка «МТС» стала самым дорогим российским брендом – она заняла первое место и была оценена в размере 213 198 млн. рублей [7].

МТС развивает в России сеть собственных монобрендовых салонов связи, в которую на 2013 год входило больше 3000 торговых точек. В своих магазинах, помимо телефонных аппаратов других марок, компания также продаёт мобильные телефоны под собственной торговой маркой «МТС».

ОАО «МТС» достаточно сильная компания, которая давно уже выбилась в одного из лидеров рынка сотовой связи.

Таблица 1 [6]

Доля рынка сотовых компаний в Московском регионе

	За 1 квартал 2007 г.	За 1 квартал 2013 г.
«МТС»	41,1%	37%
«Мегафон»	16,4%	26%
«ВымпелКом»	39,1%	35%
«SkyLink»	0,3%	2%

(составлена авторами самостоятельно по материалам журнала Forbes)

Как видно из таблицы, в московском регионе на МТС приходится 37% рынка, на втором месте «ВымпелКом» с 35%, у «Мегафона» – 26%, у SkyLink – 2%. Однако, что касается темпов роста абонентской базы, то согласно материалам исследовательского агентства AC&M, абонентская база ОАО «Мобильные ТелеСистемы» сократилась по России на 0,83% – до 69,375 млн. пользователей. ОАО «ВымпелКом» сократило число абонентов на 2,8% – до 55,62 млн. Наименьший отток наблюдался у ОАО «Мегафон», абонентская база которого в РФ снизилась на 0,002% и составила 61,63 млн. пользователей. В итоге лидером по чистым подключениям в РФ стала скандинавская Tele2, на которую пришлось 77% общего притока абонентов: база компании увеличилась на 1,5% - до 20,94 млн.[6].

Таким образом, исходя из данных о росте абонентской базы, прогноз для компании МТС может быть и не таким положительным, несмотря на то, что компания по-прежнему занимает лидирующую позицию на российском рынке мобильных услуг. Как бы ни была идеальна компания, всегда существуют и слабые стороны, и весомые угрозы. Поэтому необходимо четко представлять, как свести на нет угрозы и сгладить слабые стороны.

Проанализируем внешнюю и внутреннюю среду компании «МТС», чтобы определить сильные и слабые стороны, а также благоприятные возможности и вероятные угрозы. Лучше всего, по нашему мнению, здесь использовать SWOT-анализ, являющийся одним из важнейших инструментов в стратегическом планировании развития компании. Анализ, как правило, применяется в теории таких наук, как маркетинг [5], менеджмент [2] и экономический анализ [8].

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) [10]. Сильные и слабые стороны - это факторы внутренней среды рассматриваемого объекта (то, на что сама организация в состоянии повлиять); возможности и

угрозы - факторы внешней среды (то, что может повлиять на организацию извне и при этом ею не контролируется) [1].

Для стратегического управления организации особенно важны ее сильные стороны, поскольку они представляют собой краеугольные камни стратегии и на них должно опираться достижение конкурентных преимуществ. При всем при этом, эффективная стратегия не может зародиться без вмешательства в слабые стороны.

Большое внимание следует уделить идентификации отличительных преимуществ компании. Это необходимо для создания стратегии, так как [4]:

- уникальные возможности предоставляют шанс фирме выиграть на благоприятных рыночных обстоятельствах;
- отличительные преимущества помогают фирме стать наиболее конкурентоспособной.

Таким образом, построим расширенную матрицу, сопоставляющую сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны компании с рыночными возможностями (Opportunities) и угрозами (Threats).

Таблица 2
Расширенная матрица

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

<p>Сильные стороны (S)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Лидер рынка;2. Высокое качество услуг;3. Постоянное внедрение новых услуг и технологий;4. Имидж марки: один из самых популярных и престижных операторов;5. Большая зона покрытия (МТС охватывает территорию, на которой проживает 92% населения России).	<p>1. Как воспользоваться возможностями</p> <p>S4:O1 Рост за счет положительного имиджа;</p> <p>S3:O3 Внедрять новые услуги мобильного интернета, т.к. спрос на него постоянно растет;</p> <p>S5:O4 Большая зона покрытия охватывает почти все населенные пункты и, как следствие, нужную возрастную группу, что ведет к увеличению прибыли;</p> <p>S2:O5 Снижение уровня конкуренции позволит закрепить за МТС имидж самого престижного бренда;</p> <p>S1:O6 Снижение уровня сборов и налогов повлечёт за собой снижение цен на услуги компании, что приведёт к увеличению прибыли, путём стимулирования спроса;</p> <p>S1:O7 Снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги позволит компании увеличить спрос на базовые услуги.</p>	<p>2. За счет чего можно снизить угрозы</p> <p>S1:T3 Новый Федеральный закон усилит конкуренцию между компаниями и простимулирует компанию к закреплению своей позиции на рынке;</p> <p>S4:T2 Конкуренты не так опасны при сохранении хорошей репутации компании МТС, надежности и качества обслуживания;</p> <p>S1:T1 Привлечь потребителей за счет политики развития товаров для малоимущих слоев (МТС может себе это позволить, т.к. является лидером рынка).</p>
---	--	---

Слабые стороны (W) 1. Повышение себестоимости оказываемых услуг; 2. Недостаточное количество зарубежных дилеров; 3. Однородность рекламы для всех сегментов потребителей; 4. Большие издержки на обслуживание сети (причина: большая зона покрытия); 5. Низкая ценность инноваций для потребителя; 6. Высокая цена; 7. Появление научных доказательств о вреде сотовой связи здоровью человека.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями W5:O3 Развитие тенденции «обесценивания» инноваций, которые будут продаваться задешево; W3:O4 Нынешняя реклама оттолкнет потенциальных потребителей (не будет соответствовать нужной возрастной группе по моральным, этическим и др. принципам); W6:O4 Высокая цена оттолкнет от нас потенциальных потребителей.	4. Самые большие опасности для фирмы W1:T5 Рост стоимости энергоносителей приведет к увеличению себестоимости услуг и издержек; W2:T2 Усиление конкуренции со стороны существующих фирм приведет к срочному совершенствованию сбытовой политики и увеличению дилерской сети за рубежом; W4:T3 Услуга сохранения номера требует от оператора дополнительных затрат, что приведет к увеличению издержек; W6:T6 Снижение уровня доходов населения может привести к снижению расходов населения на услуги мобильной связи; W7:T7 Распространение у населения негативного отношения к мобильной связи может повлечь за собой тот факт, что некоторая часть населения откажется использовать мобильную связь, что приведёт к уменьшению спроса на товары и услуги компании, а как следствие к уменьшению прибыли.
---	--	---

(составлена авторами)

Итак, в ячейке 1 были определены основные направления развития ОАО «МТС», т.е. как компания может воспользоваться открывающимися возможностями, задействовав свои сильные стороны. В ячейке 2 описаны меры, которые помогут нейтрализовать существующие угрозы. В ячейках 3 и 4 были сформулированы основные проблемы компании «МТС», подлежащие скорейшему решению для дальнейшего успешного развития бизнеса.

Необходимо отметить что ОАО «МТС» - безусловный лидер, поэтому компании, по нашему мнению, больше всего подходит группа стратегий лидера рынка по Филиппу Котлеру (более подробно смотрите рисунок 1). На следующем этапе необходимо сузить и конкретизировать направления развития. Выбираем стратегию защиты доли рынка, так как она использует и оборонительные, и наступательные мероприятия. Данная стратегия, в свою очередь, подразделяется на шесть оборонительных стратегий [3]. Здесь, по нашему мнению,

следует выбрать стратегию мобильной защиты, так как «МТС» будет расширять свои рубежи за счет диверсификации рынков.

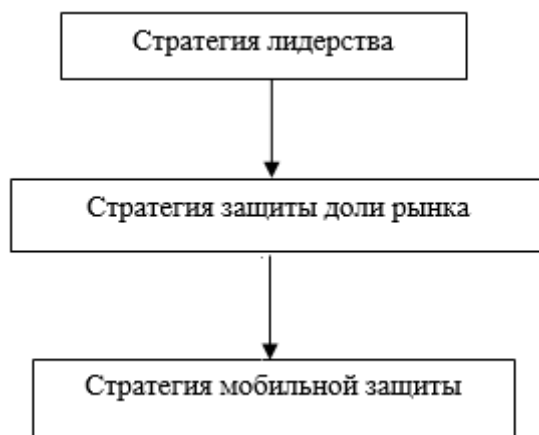


Рис.1. Стратегия лидерства [9]

Как видно из матрицы SWOT-анализа, в целом главная угроза компании – это уход потребителей к конкурентам, которые могут предложить те же товары по меньшей цене. Следовательно, компании необходимо перенести свое внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяют данный класс товаров в целом, вести научно-исследовательские работы для анализа этих потребностей. Стоит отметить, что для ОАО «МТС» серьезной угрозой может стать распространение у населения негативного отношения к мобильной связи.

Анализ также показывает, что некоторыми возможностями компании, вероятно, не удастся воспользоваться. К таким возможностям относятся:

- Снижение уровня сборов и налогов;
- Исчезновение с рынка связи услуг заменителей.

Итак, исходя из выбранной стратегии, компании следует:

1. Применить дифференцированный маркетинг, т.е. осваивать сразу несколько сегментов рынка со специально разработанными для них продуктами и специфической маркетинговой политикой;
2. Постоянно следить за своим положением на рынке, оценивать конкурентов и проводить маркетинговые исследования;
3. Увеличить дилерскую сеть за рубежом, а также постепенно выходить на мировой рынок;
4. Бороться с конкурентами за счет разработки ноу-хау, предлагать оригинальные пакеты услуг, адресованные всем покупательским сегментам;
5. Особое внимание уделить инновациям в области интернет – предложить лучшие среди других операторов контентные приложения и передовые услуги;
6. Увеличить количество монобрендовых салонов связи и качество обслуживания в них.

Таким образом, ОАО «МТС» имеет весьма большие шансы остаться лидером рынка и в дальнейшем – на ближайшие 5-10 лет. Данная стратегия была нами рекомендована на долгосрочную перспективу, и, придерживаясь ее, компания в дальнейшем еще больше расширит горизонт своей деятельности и займет прочную лидирующую позицию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Leigh D. Chapter 5. SWOT Analysis / D. Leigh // Handbook of Improving Performance in the Workplace / ed. by K. H. Silber et al. – John Wiley & Sons, Ltd., 2009. – Vol. 2 – P. 115–140.
2. Panagiotou G. Bringing SWOT into focus / G. Panagiotou // Business Strategy Review. –2003. – Vol. 14, № 2. – P. 8–10.
3. Богомолова Е. В. Концептуальный подход к применению методики SWOT-анализа в организациях торговли для оценки эффективности функционирования организации / Е. В. Богомолова // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 2. – с. 88–90.
4. Бутова Т.В., Хотченкова Д.Д., Метеленко А.А. Социальная ответственность и имидж компании в России. Современные корпоративные стратегии и технологии России: Сборник научных статей. Выпуск 5 в трех частях, ч.2: Корпоративные стратегии и технологии социально ответственного бизнеса. М.: Финакадемия, 2010.
5. Воронина В.М., Кокарев Д.В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием. // «Российское предпринимательство» № 8 (68), 2005. – с. 25.
6. Журнал Forbes - Электронная версия: <http://m.forbes.ru/article.php?id=262895> (Дата обращения: 5.11.2014).
7. Информационно-аналитический портал Human Technologies for Human Development: Электронная версия - <http://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2010/12/13/2734> (Дата обращения: 9.11.2014).
8. Подгорнов В.В. Swot-анализ как инструмент управления интегрированной экономической системой. // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика, № 4 (111) / 2012 г. – с. 6.
9. Филипп Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. // Альпина Паблишер, 2012. — с. 144.
10. Цулая И.Н. Swot-анализ в системе стратегического управления: особенности применения и пути адаптации к объектам мезоуровня. // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология, № 2/том 3, 2010 г. – с. 17.

Рецензент: Бутова Татьяна Витальевна, к.э.н., доц., зам. декана факультета «Государственное и муниципальное управление» ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»; Филатова Татьяна Васильевна, к.э.н., проф., декан факультета «Государственное и муниципальное управление» ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Petrova Yulia Igorevna

Financial University under the Government of the Russian Federation
Russia, Moscow
E-mail: tvbutova@mail.ru

Milovidova Natalia Andreevna

Financial University under the Government of the Russian Federation
Russia, Moscow
E-mail: tvbutova@mail.ru

Smirnova Anna Andreevna

Financial University under the Government of the Russian Federation
Russia, Moscow
E-mail: tvbutova@mail.ru

Strategic advantages of MTS company: one step ahead

Abstract. This article is devoted to the analysis of "Mobile TeleSystems". This topic is highly relevant, as the market of mobile operators is steadily increasing year after year, and the quality of services provided by the new operators often do not meet the requirements of consumers. The purpose of a scientific paper is to identify the competitiveness of selected authors on the existing market of mobile services and capabilities for swift and secure employment positions of the market leader. We used the SWOT-analysis, thus were identified strengths and weaknesses of the current competitive environment, as well as opportunities and threats. The authors have built the augmented matrix, schematically expressed in tabular form, showing the company's priorities. Of interest is the fact that the authors have identified the main tezisno challenges in the future will face the company, and their solutions: how to take advantage of opportunities, thereby making it possible to reduce the threat that may interfere and take advantage of the greatest dangers for the firm. In conclusion, the competition has been recommended strategy to consolidate the company's position as market leader, as well as recommendations for the protection of market share for the company.

Keywords: JSC «MTS»; SWOT-analysis; cellular services; the matrix SWOT; a strategic planning tool; opportunities and threats; strengths and weaknesses; the market for mobile services; the strategy of the market leader; mobile defense strategy.

REFERENCES

1. Leigh D. Chapter 5. SWOT Analysis / D. Leigh // Handbook of Improving Performance in the Workplace / ed. by K. H. Silber et al. – John Wiley & Sons, Ltd., 2009. – Vol. 2 – P. 115–140.
2. Panagiotou G. Bringing SWOT into focus / G. Panagiotou // Business Strategy Review. –2003. – Vol. 14, № 2. – P. 8–10.
3. Bogomolova E. V. Kontseptual'nyy podkhod k primeneniyu metodiki SWOT-analiza v organizatsiyakh torgovli dlya otsenki effektivnosti funktsionirovaniya organizatsii / E. V. Bogomolova // Audit i finansovyy analiz. – 2007. – № 2. – s. 88–90.
4. Butova T.V., Khotchenkova D.D., Metelenko A.A. Sotsial'naya otvetstvennost' i imidzh kompanii v Rossii. Sovremennyye korporativnyye strategii i tekhnologii Rossii: Sbornik nauchnykh statey. Vypusk 5 v trekh chastyakh, ch.2: Korporativnyye strategii i tekhnologii sotsial'no otvetstvennogo biznesa. M.: Finakademiya, 2010.
5. Voronina V.M., Kokarev D.V. SWOT-analiz kak sovremennyy instrument issledovaniya v tselyakh antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem. // «Rossiyskoe predprinimatel'stvo» № 8 (68), 2005. – s. 25.
6. Zhurnal Forbes - Elektronnyaya versiya: <http://m.forbes.ru/article.php?id=262895> (Data obrashcheniya: 5.11.2014).
7. Informatsionno-analiticheskiy portal Human Technologies for Human Development: Elektronnyaya versiya - <http://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2010/12/13/2734> (Data obrashcheniya: 9.11.2014).
8. Podgornov V.V. Swot-analiz kak instrument upravleniya integrirovannoy ekonomicheskoy sistemoy. // Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 5: Ekonomika, № 4 (111) / 2012 g. – s. 6.
9. Filipp Kotler, Roland Berger, Nil's Bikkhoff. Strategicheskiy menedzhment po Kotleru. Luchshie priemy i metody. // Al'pina Pablisher, 2012. — s. 144.
10. Tsulaya I.N. Swot-analiz v sisteme strategicheskogo upravleniya: osobennosti primeneniya i puti adaptatsii k ob"ektam mezourovnya. // Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya, № 2/tom 3, 2010 g. – s. 17.