

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
И. А. Лиман

« ____ » _____ 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

**СТРАТЕГИИ РОСТА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В ОТРАСЛИ
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу Студент 3 курса заочной формы обучения	 (подпись)	Григорян Варсеник Арташесовна
Научный руководитель канд. экон. наук, доцент	 (подпись)	Перминова Ирина Андреевна
Рецензент Главный бухгалтер АО «Здоровье»	 (подпись)	Дьяченко Евгения Григорьевна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Экономика»,
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК
протокол от _____ № _____
оценка _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИЙ.....	8
1.1. Сущность и типы стратегии роста.....	8
1.2. Специфика стратегий роста в сфере телекоммуникации.....	17
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО РЫНКА В РОССИИ.....	29
2.1. Основные тенденции развития телекоммуникационного рынка в России.....	29
2.2. Анализ деятельности лидеров телекоммуникационного рынка России (Ростелеком, МТС, Мегафон, Билайн).....	38
2.3. Государственное регулирование в сфере телекоммуникаций.....	49
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РОСТА РОССИЙСКИХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ.....	59
3.1. Рекомендации по совершенствованию стратегий роста российских телекоммуникационных компаний.....	59
3.2. Оценка экономического эффекта от внедрения рекомендаций по совершенствованию стратегий роста.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Для того, чтобы осуществлять успешную деятельность на рынке появляется необходимость разработки детальной и хорошо продуманной стратегии. Формирование стратегии является одной из функций управления, представляющая собой процесс выбора конкретных целей компании, а также путей для их достижения.

В последние два десятка лет практически во всем мире усилилась конкуренция. Тогда недавно она и вовсе отсутствовала во многих как странах, так и отраслях. Рынки были защищенными, и занимали доминирующие позиции, которые были четко определены. К тому же, там, где на то время существовало соперничество, оно было не столь жестоким. Роль и значение конкурентоспособности, которая позволяет компании выжить в борьбе за конкуренцию, стремительно возросло за последние годы. Многие компании при существовании с условиями жесткой конкурентной борьбы и стремительно меняющейся ситуации вынуждены не только концентрировать свое внимание на внутреннем состоянии дел на предприятии, а также и выработать долгосрочную стратегию, позволяющую бы им успевать за изменениями, которые происходят в их окружении.

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена необходимостью в эффективной деятельности экономических субъектов, которая определяется прежде всего стратегией роста. Компании, которые уделяют значительное внимание вопросам направленные на стратегию роста, зачастую оказываются наиболее конкурентоспособными и устойчивыми. Вопросы по формированию стратегии роста сегодня как никогда остаются актуальными как для крупных, так и для небольших компаний, а также как для государственных предприятий, общественных организаций, так и для иных коммерческих структур.

Разработка стратегических решений по товару остаются главными элементами в структуре маркетинговой стратегии компании. В основном, это связано с тем, что товар (или услуга) служит максимально возможным эффективным средством по воздействию на рынок, а также главной заботой компании и источником получения прибыли. Помимо этого, он является центральным элементом комплекса маркетинга. Тем самым, предприятие может значительно повысить свой уровень конкурентоспособности, заблаговременно разрабатывая и внедряя в практику различные стратегии роста.

Теоретические и практические аспекты по формированию стратегии роста компании достаточно хорошо исследованы как в зарубежной, так и в российской научной литературе. В разработку проблем по формированию стратегии предприятия значительный вклад внесли такие специалисты, как Ю.В. Антонова, М.В. Афанасьева, Е.С. Борисова, Н.В. Разнова, А.С. Вечканов, Е.А. Мезенина, И.С. Чернова, А.А. Горобняк, В.А. Ильина, Д.А. Евсеева, М.В. Козлова, О.А. Кузьменко, Д.А. Ларичкина, В.С. Липатников, А.О. Анискина, Д.А. Лисин, Ю.В. Пономарев, Т.С. Новикова, А.С. Павлова, А.Н. Ниушина, А.Д. Сарафанов, А.С. Анастасова и другие.

Однако, наблюдается недостаточное количество научных трудов, связанных с формированием стратегии роста компаний в современных российских условиях в отрасли информационных технологий. Все это определяет актуальность настоящего исследования.

Цель диссертационного исследования – выявить особенности стратегий роста российских компаний в отрасли информационных технологий.

Для достижения цели, поставлен ряд следующих задач:

- определить сущность и типы стратегии роста;
- исследовать специфику стратегий роста в сфере телекоммуникации;
- выявить основные тенденции развития телекоммуникационного рынка в России;

- провести анализ деятельности лидеров телекоммуникационного рынка России (Ростелеком, МТС, Мегафон, Билайн);
- исследовать особенности государственного регулирования в сфере телекоммуникаций;
- разработать рекомендации по совершенствованию стратегий роста российских телекоммуникационных компаний;
- дать оценку экономического эффекта от внедрения рекомендаций по совершенствованию стратегий роста.

Объект диссертационного исследования – российские телекоммуникационные компании.

Предмет исследования – экономические отношения, возникающие в процессе становления стратегии роста российских компаний в отрасли информационных технологий.

Методологической базой диссертационного исследования стали научные труды отечественных ученых в области изучения развития стратегий роста компаний в отрасли информационных технологий.

Информационной базой диссертационного исследования послужили официальные справочные материалы федеральных и региональных органов, данные годовой отчетности операторов телекоммуникационного рынка, а также результаты проведенных исследований, опубликованные в специальной научной литературе, периодической печати и в Интернете.

Для анализа и обобщения практического материала применялись общенаучные и статистические методы, методы экономического анализа и научной абстракции, анализ и синтез, а также метод прогнозирования.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе исследованы теоретические аспекты стратегий роста компаний. Во второй главе проведен анализ состояния телекоммуникационного рынка в России. В третьей главе предложены

мероприятия по совершенствованию стратегий роста российских телекоммуникационных компаний.

Научная новизна результатов исследования состоит в следующем:

- уточнена классификация стратегий развития предприятия, в числе которых: по типу экономического роста, в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия, а также по направлению развития экономического потенциала;
- определена специфика стратегий роста в сфере телекоммуникации;
- проведен анализ состояния телекоммуникационного рынка в России;
- предложены рекомендации по совершенствованию стратегий роста российских телекоммуникационных компаний.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИЙ

1.1. Сущность и типы стратегии роста

Одна из основных задач менеджмента предприятия заключается в согласовании интересов различных «заинтересованных групп», которые влияют на деятельность компаний (например, акционеры, потребители, высшее руководство, сотрудники и другие) для развития и расширения бизнеса. Один из способов решения данной задачи является формирование стратегии, которая учитывает интересы стейкхолдеров.

Базовая стратегия роста включает в себя несколько этапов:

- Грамотное распределение ресурсов, как человеческих, так и финансовых.
- Минимизация издержек и рисков при выполнении стратегических задач.
- Внутрикorporативная реорганизация.
- Привлечение дополнительных инвестиций, слияние нескольких компаний в единое общество.
- Разработка единой стратегии управления.

Стоит отметить, Игорь Ансофф (американский математик, создатель теории стратегического менеджмента) предложил в свое время следующие варианты развития организации.

- Проникновение на рынок. Несмотря на название, речь идет об уже внедренном продукте, рассчитанном на вполне определенную целевую аудиторию. Целью данного этапа является привлечение покупателя именно к продукции конкретной организации путем проведения маркетинговых

мероприятий, а также ряда других действий: снижения цены, предложением дополнительного сервиса и т. д.

- Развитие рынка. Здесь имеется ввиду расширение рынка сбыта как географически, так и сегментарно.

- Развитие продукта. Под этим подразумевается улучшение продукта, выпуск его под новой маркой, расширение ассортимента разновидностей товара и выпуск новинки.

- Диверсификация. Это внедрение нового продукта в новые сегменты рынка. Самый рискованный вариант. Не факт, что новая продукция придется по вкусу конечному потребителю [48].

Анализируя ряд научной литературы, автором была уточнена классификация стратегии развития предприятия, представленная на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Классификация стратегии развития

Источник: [57, с.106]

Итак, рассмотрим подробнее каждый из типов стратегии.

Следует отметить, классификация по типу экономического роста, стратегия роста могут быть концентрированной, диверсифицированной и интегрированной.

Также существуют другие типы стратегий роста:

1. Стратегия концентрированного роста, она связана с различными изменениями продукта, и даже рынка. Так, в случае использования данной стратегии компания способна улучшить собственный производимый продукт или же начать производить новый, при этом, не меняя своей отрасли. Для реализации данного типа стратегии требуется значительных маркетинговых усилий. А что касается непосредственно самого рынка, то компания ищет возможности по улучшению своего положения уже действующем рынке, или переходит на новый рынок.

Следующая стратегия концентрированного роста направлена на концентрацию операционной деятельности компании в рамках одной отрасли. Такими типами этой стратегии считают:

- стратегию усиления позиции на рынке, цель которой заключается в завоевании лучших позиций с уже существующим продуктом. Для данного типа стратегии требуется большие маркетинговые усилия. Есть вероятность возникновения попытки по осуществлению горизонтальной интеграции посредством проведения тщательного контроля над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключается прежде всего в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагает решение задач по достижению роста путем производства нового продукта, который в последствии будет реализован уже освоенном предприятием рынке [25].

2. Стратегия интегрированного роста, связана с расширением компании посредством добавления новых структур. Здесь стоит отметить, что обычно такая компания может осуществлять данную стратегию, в случае, когда она находится в рамках сильного бизнеса, и не может осуществлять стратегию по концентрированному росту, вместе с этим направленность на

интегрированный рост не будет противоречить ее долгосрочным целям. Компания может осуществлять интегрированный рост, как посредством приобретения собственности, так и за счет расширения внутри. При всем при этом в представленных случаях возможно изменение положения компании внутри отрасли.

Стратегии интенсивного роста актуальны, в случае, если компании еще не исчерпали полностью свои возможности, которые связаны с непосредственно ее товарами на рынках, на которых она функционирует. Имеется ряд некоторых альтернатив.

Так, в рамках стратегии проникновения необходимо стремиться увеличить объем продаж уже существующих товаров на действующих рынках. Стратегии развития рынков задают цель увеличить объем продаж посредством внедрения существующих товаров на новые рынки.

Стратегия развития рынков опирается прежде всего на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга. Стратегия развития осуществляется через товары, которые способны увеличить рост продаж путем разработки усовершенствованных или вовсе новых товаров, которые ориентированы на рынки, где действует компания. Главный инструмент этой группы стратегий роста - товарная политика и анализ ее сегментации [34, с.120].

Стратегии интегрированного роста напрямую связаны с расширением компании посредством добавления новых структур. Стоит отметить, что обычно предприятия прибегают к осуществлению данных стратегий, в случае, если они функционируют в сильном бизнесе. Здесь следует выделить два важных типа стратегии интегрированного роста:

- стратегии обратной вертикальной интеграции, которые направлены на рост фирмы приобретая или усиливая контроль над поставщиками. Так, при этом фирма может как создавать дочерние структуры, которые осуществляют снабжение, так и приобретать предприятия, которые уже осуществляют снабжение. В данном случае снижается зависимость от колебания стоимости на комплектующие и запросы поставщиков;

- стратегии вперед идущей вертикальной интеграции, выражаются в росте предприятия приобретая или усиливая контроль систем распределения и продаж. Такой тип интеграции является выгодным, в случае, если фирма не может найти посредников с наиболее качественным уровнем работы.

Стратегии обратной вертикальной интеграции направлены на рост компании за счет приобретенного или усиленного контроля над поставщиками. Данная стратегия актуальна тогда, когда в современных условиях предприятие находится в кризисном положении, и данное положение заставляет менеджеров компании изменять политику закупок, осуществлять поиск новых надежных поставщиков, которые предлагают наиболее дешевые, однако при этом качественный вспомогательный материал, а также изучаются вопросы по эффективности их использования [61, с.38].

Компания может как создавать дочерние структуры, которые осуществляют снабжение, так и приобретать фирмы, которые уже осуществляют снабжение. Стоит отметить, что реализация стратегии по типу обратной вертикальной интеграции позволяет компании получить довольно благоприятные результаты, которые связаны со снижением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросы поставщиков. Кроме того, существующие поставки как основа расходов для компании могут стать в случае применения обратной вертикальной интеграции в доходы.

Стратегия по типу вперед идущей вертикальной интеграции выражена в росте компании за счет приобретения как уже усиленного контроля над структурами, которые находятся между компаниями, так и конечным потребителем, а именно между системами распределения и продажами. Ее применение актуально, в случае, если результаты анализа логистических издержек показывают чрезмерные затраты, связанные со сбытом продукции компании.

3. Стратегия диверсифицированного роста, реализуется, если компания дальше не сможет развиваться в данной отрасли с уже имеющимся продуктом в рамках одного рынка. Она может быть актуальна, когда:

- рынки для действующего бизнеса находятся в состоянии насыщения или же сокращения спроса на продукт;
- текущий бизнес превышает потребности поступления денег, которые могли бы быть прибыльно вложены в иные сферы бизнеса;
- от нового бизнеса можно получить синергический эффект, к примеру, путем лучшего использования оборудования, или комплектующих изделий, а также сырья и т. д.

Стратегии диверсифицированного роста связаны с формированием «стратегических зон хозяйствования», в основе которых лежит вся ответственность, направленная на разработку ассортимента конкурентоспособной продукции, эффективную сбытовую стратегию, обеспечивающую их инвестиционную стратегию.

Стратегия роста через диверсификацию является оправданной, в случае, когда производственная цепочка, в которой находится компания, предоставляет довольно мало возможностей для роста либо обеспечения рентабельности или потому, что реальные позиции конкурентов достаточно сильны, или потому, что в стадии спада находится базовый рынок.

Стоит отметить, основные стратегии диверсифицированного роста:

- стратегии централизованной диверсификации, которые базируются на поиске и использовании всевозможных дополнительных возможностей производства для новых продуктов, заключенные в существующем бизнесе. Иными словами, действующее производство находится в центре бизнеса, а новое производство происходит благодаря возможностям, заключенным в освоенном рынке, по используемой технологии или же в иных сильных сторонах по функционированию предприятия. Этими возможностями, к примеру, могут стать используемая специализированная система распределения;

- стратегия по типу горизонтальной диверсификации представляет из себя поиск возможностей роста на уже существующем рынке путем новой продукции, которая требует новой технологии, отличающейся от используемой. В этой стратегии компании следует ориентироваться на производство продуктов, использующие уже имеющиеся возможности компании, к примеру, в области поставок. Поскольку новый продукт необходимо ориентировать на потребителя основного продукта, в связи с чем, и по своим качествам он должен стать сопутствующим товаром к уже производимому продукту;

- стратегия по типу конгломеративной диверсификации заключается в следующем, компания расширяется путем производства технологически совершенно не связанных с уже производимыми новых продуктов, реализуемыми на новых рынках [43].

Ту или иную, выбранную стратегию необходимо оценивать в процессе анализа, который направлен на правильность и достаточность учета, когда осуществляется выбор ключевых факторов, которые определяют возможности ее осуществление.

Все процедуры оценки, подчинены одному – насколько правильно выбрана стратегия, способна ли она достичь целей, поставленных руководством компании. Стоит отметить, что это важный критерий оценки стратегии. В случае, когда стратегия соответствует поставленным целям компании, тогда ее дальнейшая оценка может проводится по следующим направлениям:

- на уровень соответствия выбранной стратегии по состоянию и требованиям к окружению;

- на уровень соответствия выбранной стратегии к потенциалу и возможностям компании.

В таком случае, также следует оценить:

- увязана ли выбранная стратегия с другими стратегиями,

- соответствие стратегии с возможностями персонала,

- позволит ли действующая структура успешно реализовать новую стратегию,
- рассчитана ли программа реализации стратегии во времени,
- насколько приемлем риск, который заложен в стратегии,
- а также каковы размеры требуемых инвестиций для ее реализации [18, с.30].

Кроме того, в зависимости от этапов жизненного цикла компании выделяют стратегии как ускоренного, так и ограниченного роста.

Стратегии ускоренного роста потенциала предприятия предполагают насколько усилия фирмы завоевывают рынок и расширяют свои потенциальные возможности. Тем самым, реализация этой стратегии приводит к возможным существенным повышением значений критериев для достижения целей над значением предыдущего года. Аналогичная стратегия активно применяется в отраслях с динамично развивающимися, быстро меняющимися технологиями.

Стратегии по типу ограниченного роста потенциала фирмы, предполагают сосредоточение и поддержку действующих направлений бизнеса. Для данной стратегии цели ставятся исходя из достигнутого уровня. Такая стратегия направлена для эффективного обеспечения производственных процессов и прироста активов, которые обеспечивают ограниченный рост объемов производства и реализации продукции.

Основные типы данной стратегии:

- усиление конкурентной позиции;
- расширение рынка;
- усовершенствование продукта.

Исходя из направления развития экономического потенциала, также различают стратегии по типу органического и интегрированного роста [5].

Основная суть стратегий органического роста заключается в том, что касается накопленной прибыли прошлых лет, а также заемных средств, которые и инвестируются в действующий бизнес. Именно этим способом

возможно достичь наращивания производственных мощностей, увеличения числа работающих и соответственно увеличения объема реализации продукции и услуг.

Стоит отметить, интеграционную стратегию, которая представляет совокупность принципов как функциональной, так и организационной интеграции компании с другими предприятиями. Одна из важных целей интеграции заключается в достижении синергетического эффекта благодаря объединению ценностей этих экономических объектов. Интеграция же представляет собой средство, которое способно достичь целей роста экспансии в рамках внутри страны, или же за ее пределами. Рассматривая, с точки зрения временного критерия приобретение уже действующего предприятия с отлаженной маркетинго-распределительной системой предпочтительнее той альтернативы, которая связана с развертыванием новой аналогичной системы [12].

Таким образом, автор выделил следующую классификацию стратегий развития предприятия:

- по типу экономического роста,
- в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия,
- по направлению развития экономического потенциала.

По мнению автора, стратегия роста предприятия заключается в планировании развития компании, которое включает в себя перечень мероприятий для увеличения как масштаба компании, так и ее прибыли.

В качестве таких мероприятий могут применяться различные методики, в экономике известны следующие подходы: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация.

Алгоритм разработки базовой стратегии роста заключается в выполнении следующих этапов:

- распределить ресурсы;
- минимизировать издержек и риски;
- провести внутрикорпоративную реорганизацию;

- привлечь дополнительные инвестиции, осуществить слияние нескольких компаний;
- разработать единую стратегию управления.

По результатам выполнения данных условий, следует ожидать значительный рост компании на рынке. При этом данный алгоритм является практически универсальным, то есть может быть применен для компаний из любых отраслей.

1.2. Специфика стратегий роста в сфере телекоммуникации

Сегодня в современном обществе во времена обширного развития хозяйственной деятельности быстрыми темпами увеличиваются следующие экономические факторы: информатизация, открытость и компьютеризация. На практике применяется определенный перечень факторов, который увеличивает темп роста и развития телекоммуникационных услуг. В мире растет спрос на такие услуги абсолютно во всех сферах жизни деятельности человека. Кроме того, обусловлена необходимость для развития рынка систем телекоммуникационных услуг.

В настоящее время телекоммуникационную отрасль следует считать, как самую быстро развивающуюся отрасль российской экономики. Однако, она еще далека не исчерпала свой потенциал роста.

Стоит отметить, что телекоммуникационный рынок имеет некоторые специфические особенности. К этому, стоит отнести, прежде всего, сетевой рынок, в котором существует эффект «критической массы», иными словами, в случае достижения определенного объема абонентской базы, последующее количество абонентов растет, но лавинообразно. Имеет место быть и наличие сетевого эффекта, которое существенно усложняет анализ подобного рода рынков, включая рынок сотовой связи.

Специфичность диагностики и поддержки конкурентных преимуществ имеется у разных типов отраслей, а также рынков и компаний. Объектом данного диссертационного исследования является ряд крупных телекоммуникационных компаний, действующих в рыночных структурах несовершенной конкуренции. Такие компании, обладают рыночной властью, и наименее зависимы от различных рыночных и институциональных факторов. Именно, в связи с этим, первостепенно в стратегическом маркетинге, связанным с телекоммуникационными компаниями выдвигаются прежде всего внутренние ресурсы и их способности, которые являются источниками их устойчивого конкурентного преимущества. Но, исследуя разные этапы развития рынка российских телекоммуникационных компаний, стоит отметить, что они применяют различные подходы для формирования маркетинговых стратегий. Отличительная особенность развития практики стратегического маркетинга на отечественном рынке телекоммуникаций заключается в том, что при разработке стратегий происходит ускоренный процесс смены главенствующих концепций.

При переходе мировой экономики с конца XX века на новый уровень научно-технического развития, который связан с использованием высоких технологий, важно отметить катализатор как ускоренный рост телекоммуникационной отрасли. Быстрые темпы развития отечественного телекоммуникационного рынка, наблюдаются уже несколько последних десятилетий, а также сочетается с ужесточенной конкуренцией в данной сфере. Подавляющее большинство из субъектов экономики, действующих на рынке связи, могут столкнуться с некоторыми схожими проблемами, например, неопределенность развития рынка или целой отрасли, быстрая изменчивость среды деятельности, быстрое старение продукции и появление новейших продуктов, нехватка определенных специфических ресурсов, а также ограниченный доступ к ним, включая барьеры для входа на данный рынок. Поэтому разработка и реализация стратегий роста является необходимостью.

С каждым годом, в телекоммуникационной отрасли все менее и менее становятся заметными границы между секторами. Следует отметить, что на современном этапе, в направлении развития телекоммуникационных рынков, мобильные операторы перестали предлагать, исключительно услуги сотовой связи, а поэтому позиционируются как «телекоммуникационные компании». Они гораздо активнее стали выходить на рынки соседних секторов, так, например, или строят сети «с нуля», или проводят экспансию посредством поглощения операторов, а также провайдеров иных видов связи и доступа. В результате взаимного проникновения в секторы телекоммуникаций, а также друг в друга становится очевидным, что они вынуждены конкурировать как между собой, так и с компаниями из соседних секторов, включая, провайдеры Интернета, операторы магистральной и стационарной связи и т.п. [45].

Телекоммуникационные предприятия, включая ПСС, до сих пор обладают значительным потенциалом для развития. В сфере сотовой связи, стоит отметить, переход к пятому поколению средств связи (5G) и сокращение технологического отставание от других стран. Частая смена технологий связи обусловлена НТП, а также потребностью общества, которому важно передавать всё больше и больше информации с максимальной скоростью. Кроме того, для телекоммуникационной сферы характерен эффект перелёта, который выявлен и описан Н. Карром (Карр, 2005). Данный эффект возникает в случае, если сфера использования и производительность большинства продуктов (в нашем случае телекоммуникационные услуги) превышают реальные потребности потенциальных клиентов. В связи с этим, так распространено явление, когда абонентам навязывают такие услуги, к которым общества еще не привыкло.

Представленные выше и ряд иных особенностей (включая обширных территорий страны, большого количества населения, зависимости от импортного оборудования и др.), а также и ряд других проблем, все это

накладывает свой отпечаток на развитие современного рынка телекоммуникационных услуг [29, с.5].

В результате стабилизации рыночных долей предприятий сотовой связи и окончания ценовых войн привело к другому уровню развития услуг сотовой связи в РФ. На сегодняшний день, как никогда ранее объем абонентов достиг просто колоссальных размеров, стоит отметить и широкий перечень дополнительных услуг, которые предоставляют операторы мобильной связи. Рост количества российских абонентов наконец то стабилизировался в количественном отношении. И именно на этой стадии развития ведущие игроки рынка разрабатывают и внедряют стратегии по типу диверсификации.

Стратегия роста в сфере телекоммуникаций, несомненно, отличается от других отраслей. Ее отличие обусловлено тем, что экономический рост и инвестиционная активность стали взаимообусловленными процессами, поэтому компания, у которого основная деятельность связана с телекоммуникациями должна постоянное внимание уделять вопросам по управлению инвестициями.

Этап формирования инвестиционной стратегии, является важнейшим в системе обеспечивающих стратегий компаний на телекоммуникационном рынке, что является, несомненно, обязательным условием по развитию и экономическому росту.

Сегодня ряд отечественных телекоммуникационных компаний используют наиболее свежие концепции и современные подходы при формулировании стратегий, учитывая специфику развития российского рынка.

Специфический характер развития маркетинговых стратегий в рамках российских телекоммуникационных компаний прослеживается несколько тенденций.

К первой стоит отнести, переход к рыночной экономике, который позволил выйти компаниям на телекоммуникационный рынок с

иностранными инвестициями, которые в свою очередь, кроме внедрения новейших технологий, также привнесли шаблоны маркетинговых решений, а также способствовали интенсивному развитию практики в области стратегического маркетинга.

Ко второй, следует отнести, высокие темпы развития рынка, которые порождают динамику рыночной конъюнктуры, увеличивают эластичность спроса, влияют на иные рыночные механизмы. Данные тенденции обусловили наиболее более сжатые сроки (в сравнении с западными предприятиями) в развитии практики при помощи использования компаний связи, а также маркетинга.

В качестве третьей тенденции можно отметить сочетание естественно-монопольного регулирования рынка услуг проводной телефонии с очень высокими барьерами для входа на этот рынок [21].

Сегодня существуют три ключевых массовых информационно-коммуникационно-развлекательных сервиса, которые включают телевидение, телефонию и интернет-коммуникации. Ранее у каждого сервиса была своя соответствующая инфраструктура, к примеру, у телевидения - телевизионный кабель, у телефона - телефонный провод, у интернета - интернетный провод или розетка. В связи с чем, отмечалось разграничение операторов по предоставляемым услугам. Тогда как, сегодня существует мультисервисная сеть, благодаря которой можно получить доступ сразу ко всем сервисам. Конечно, теперь оператору довольно выгодно предоставлять весь широкий доступ к три единому сервису, поскольку три услуги приносят тройной доход. Исходя из того, что на сегодня в России уже в несколько раз больше мобильных аппаратов, чем проводных для традиционных операторов мультисервисная сеть предоставляет практически единственный шанс выжить на таком динамичном рынке услуг, с последующим условием стабилизации доходов. Кроме того, зарубежный опыт доказывает, что развитие данной отрасли выгодно, включая и традиционные телефоны [27, с.474].

Несмотря на довольно динамичное формирование государственной телекоммуникационной ветви, в основном показывает наибольший рост становление телекоммуникаций. Итак, автором были отмечены, следующие особенности российского телекоммуникационного рынка:

- сумма вложений довольно мала для развития и пользования телекоммуникационной сферы деятельности;
- регулирующая отрасль является смешанной, с долей правительства и имеет отчетливо воплощенные протекционистские навыки;
- отсутствие исследовательского аргументированного долговременного федерального плана создания, становления и улучшения государственной телекоммуникационной инфраструктуры [37, с.120].

Стоит отметить, что максимальный прорыв в технологическом отношении относится к наибольшему спросу новых услуг по сравнению с традиционными, а это в свою очередь позволило за последние годы очень вырасти и увеличить, как долю ВВП, так и количество услуг. На сегодняшний день главными особенностями этого рынка являются стремительное развитие, а также изменение новых технологий, которые очень часто изменяют ранее спрогнозированные результаты. Именно поэтому анализ современного состояния и перспектив развития этой динамической телекоммуникационной отрасли, с целью определения приоритетов развития, важно осуществлять каждые 2-3 года.

Не мало важный фактор роста телекоммуникационных компаний придает тот факт, что сегодня большинство крупных игроков в данной области - транснациональные. Стоит отметить, что с каждым годом усиливается интернационализация операторов, услуги беспроводной связи являются одним из основных направлений современного и довольно успешного бизнеса, при этом доля мобильных услуг в выручке стремится к росту из года в год.

Что касается стратегического развития телекоммуникационных услуг, сначала необходимо представить основные ограничения (барьеры) входа на рынок:

1) Емкость рынка. Данный фактор практически не меняется вот уже несколько лет, а изменение может произойти лишь из-за сдвига спроса.

2) Объем капитальных затрат. Этот барьер можно считать главным по значимости. Для входа необходим большой объем капитала на строительства или аренды вышек, а также не скорые сроки его возврата. Рекламу тоже необходимо продвигать, а это тоже затраты и не малые.

3) Экономия на масштабе. Операторы, которые уже долго работают имеют низкие издержки из-за масштаба деятельности. Это в свою очередь сильно ограничивает вход, ведь у нового оператора такого масштаба не будет, вследствие издержки будут велики и в целом он будет не конкурентоспособным.

4) Институциональные барьеры. Органы антимонопольной службы осуществляют постоянный контроль цен на рынке. Также есть требования к качеству продукции. Все это несет собой определенный барьер для входа на рынок.

5) Стратегические инвестиции. В качестве этого барьера выступают вложенные средства в рекламу и другие средства лидеров рынка.

Отметим также основные виды стратегий и особенности их осуществления в телекоммуникационной сфере:

1. Минимизация издержек направлена на определение рационального объема производства, а также продвижения и сбыта. На предприятиях сотовой связи они применяются в качестве:

- сокращения персонала посредством объединения функционалов в одном специалисте;

- централизаций функций;

- снижения арендной платы за магистральные каналы связи (к примеру, размещение базовых станций на зданиях корпоративных клиентов на

взаимовыгодных условиях, предлагая взамен, наиболее выгодные, индивидуальные тарифные предложения) и иные мероприятия.

2. Дифференциация. В ее основе лежит производство обширной номенклатуры товаров одного и того же функционального назначения, которая позволяет компании обслуживать наибольшее количество потребителей с разными потребностями. Телекоммуникационные компании могут расширять свой ассортимент, путем создания различных линейек тарифных планов и услуг под различные потребности клиентов. К примеру, тарифы для клиентов, которые ориентированы для потребления междугородной связи, или тарифы с бюджетными внутрисетевыми вызовами, а также тарифы с включенными пакетами интернет-трафика и др.

3. Фокусирование. Данная стратегия направлена на обслуживание конкретного узкого круга потребителей, который обладает специфическими потребностями. К примеру, оператор может определить целевой сегмент под названием «низкодоходные клиенты» (в который входят пенсионеры, студенты и аналогичные социальные группы людей).

4. Инновации, предусматривают создание таких конкурентных преимуществ, с помощью которых возможно выведения принципиально новых товаров или технологий. Данный вид стратегии часто используют операторы «Большой тройки» (в которую входят три ключевых игрока телекоммуникационного рынка «МТС», «Билайн» и «МегаФон»), предлагая тем самым, своим клиентам новейшие инновационные услуги, к примеру, различные навигационные сервисы, или телематические решения, или услуги многоканальных вызовов, а также услуги по отслеживанию передвижения персонала или транспорта, или управление доступом к корпоративным ресурсам компании и иные услуги.

5. Оперативное реагирования, данная стратегия основана чтобы достичь успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде. Она чаще всего используется малыми компаниями в телекоммуникационной отрасли, которым важно быстро адаптироваться к

изменениям в продвижении или же в ценовой политике компаний-лидеров рынка.

Вышеперечисленные стратегии следует считать глобальными, однако, помимо них следует выделить корпоративные стратегии:

1. Стратегии по типу связанной диверсификации. В основе такой стратегии лежит существенное наличие стратегических соответствий между сферами бизнеса. В телекоммуникационной отрасли она используется при выводе на рынок смежных услуг, к примеру, для операторов сотовой связи - услуги по фиксированной связи.

2. Стратегии по типу несвязанной диверсификации. Они предполагают, что сферы бизнеса, в которых находится в зоне действия бизнеса, преобладают слабые стратегические соответствия. Так, для компаний данной области, это может быть выражено в интеграции мобильного бизнеса банковских услуг, или же в продаже авиабилетов и аналогичных услуг, которые не связаны напрямую с основной деятельностью предприятия.

3. Стратегии по откачке капитала и ликвидации. Данные стратегии нацелены на максимальный размер прибыли в краткосрочном периоде по причине ухода с рынка.

4. Стратегии по изменению курса и реструктуризации. Такие стратегии используются для изменения структуры предприятия или ее деятельности в целом.

5. Стратегии по международной диверсификации, применяются для выхода на международный рынок.

Согласно целям и задачам маркетингового управления предприятия сотовой связи формируют соответствующую систему критериев оценки и показатели эффективности деятельности, которая включает:

1) Выручку компании, рассматриваемую как в целом, так и в разрезах по направлению услуг, к примеру, выручка от передачи данных или от голосовых услуг связи и иные виды выручки.

2) Общую маржинальность бизнеса.

- 3) Общее количество абонентов, которые ведут себя активно.
- 4) Долю рынка согласно доходам и абонентам.
- 5) Голосовой трафик, а также трафик передачи данных.
- 6) Количество новых подключений абонентов.

Представленные выше показатели рассматриваются в трех сегментах: в отчетном периоде, где сопоставляются с плановыми показателями на период, по сравнению с аналогичными периодами прошлых лет и по сравнению с идентичными показателями конкурентов.

Маркетинговое управление в телекоммуникационной сфере решает такие задачи как:

1) На какой рынок и с какой стратегией, а также в какое время предприятию целесообразно выйти.

2) Какие услуги и тарифы оказывать на определенный рынок.

3) Какие затраты потребуются компании, для того чтобы обеспечить эффективность экономической деятельности (следует рассчитать оптимального объема ресурсов компании исходя из численности персонала, наличия собственной розничной сети, платы за арендуемые площади).

4) Кому и как предприятие будет продавать определенный перечень услуг (следует отметить: целевые сегменты, рекламу, каналы сбыта и др.).

Решив ряд выше представленных вопросов это позволит компании-оператору связи определить свое основное положение, а также раскрыть возможности на данном рынке, и соответственно, провести эффективное долгосрочное планирование своей деятельности.

Используя стратегическое планирование, которое построено на этих принципах, позволит сформировать ключевые цели предприятия и разработать пути для их достижения.

Подводя итоги первой главы диссертационного исследования, следует отметить, что в общем и целом, можно сказать, что стратегия роста любой компании зависит не только от ее миссии и поставленной цели, но и также от ресурсов, обеспечивающих ее функционирование. Прежде всего следует

определившись с тем, на каком этапе развития организация находится в данный момент. И уже только после этого можно выделить те направления и сценарии, по которым можно писать сценарий стратегического развития. Как правило, он предполагает определенные финансовые вложения, а также разработку маркетинговых ходов, направленных на узнаваемость продукта или бренда.

Для бизнеса, функционирующего в условиях кризиса, жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации своевременный и обоснованный выбор стратегии развития является чрезвычайно важным. Причем при выборе стратегии развития необходимо учитывать не только факторы внешней и внутренней среды предприятия, но и концепцию стратегического управления.

Стратегия интегрированного роста заключается в усилении контроля над работой сторонних взаимодействующих организаций или контрагентов. Чтобы контролировать работу поставщиков, компания может купить завод-изготовитель. В таком случае бюрократия и возможные риски от недобросовестности партнеров будут сведены к минимуму. Это называется регрессивной интеграцией. Также компания может ужесточить систему распространения своей продукции среди посредников, например, приобрести контрольный пакет акций компании-дистрибьютора. В маркетинге такое явление носит название прогрессивной интеграции. Борьба с конкурентами путем того же приобретения их в собственность называется горизонтальной интеграцией.

Стратегия ограниченного роста является наименее рискованным способом повысить показатели доходности организации. Она заключается в том, чтобы ставить и достигать новые цели, отталкиваясь от того, что уже было достигнуто ранее. Обычно данная практика применяется, когда компания уже имеет многолетний успешный опыт в продвижении своей продукции, а увеличение объема продаж связано с переменой внешних экономических факторов, таких как инфляция.

Стратегия диверсифицированного роста подразумевает развитие компании за пределами ее сферы деятельности, осваивание новых отраслей, но при этом с применением накопленного опыта и знаний в том случае, если максимальный предел развития в своей отрасли уже достигнут организацией.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО РЫНКА В РОССИИ

2.1. Основные тенденции развития телекоммуникационного рынка в России

Рынок телекоммуникационных услуг в России за последние два десятка лет претерпели явные изменения. Способствовало росту данных услуг конечно всемирный технологический прогресс, который выражается в использовании новейших инновационных технологий. В отрасли телекоммуникаций насчитывается несколько сегментов, такие как телефонная связь, интернет и телевидение. По данным Росстата, в 2017 году объем рынка телекоммуникаций в РФ достигает 1,5 трлн. руб. и составляет почти 3,2% ВВП страны.

Начнем с телефонной связи. История развития телефонной связи в России берет начало с 1882 г., именно тогда была запущена первая услуга на коммерческой основе. За первый год работы телефона, а именно в Санкт-Петербурге 338 абонентов стали пользоваться услугами новым видом связи, и 224 абонента - в Москве. В 1929 г. XX в. была введена в эксплуатацию первая в СССР автоматическая телефонная станция. Массовое же развитие сетей связи началось в СССР на базе Наркомсвязи СССР и впоследствии – Минсвязи СССР. На базе министерства связи в 1990 г. было образовано акционерное общество «Совтелеком», которое взяло на себя функции по эксплуатации и развитию сети междугородней и международной связи на территории союза.

Итак, сперва телефонная связь была фиксированной, то есть осуществлялась с помощью стационарных устройств. Был период, когда стационарная телефонная связь была практически в каждом доме и офисе. Тем не менее, со временем на смену пришла мобильная связь, и сегодня

стационарной телефонной связью население России стало все меньше пользоваться. Количество абонентов домашней телефонии из года в год сокращается и причиной тому стало: отказ населения от стационарных телефонов. Так, например, их количество уменьшается с 32,4 до 23,2 на 100 человек населения. Согласно данным исследования «ТМТ Консалтинг» за год количество пользователей данного вида услуг сокращается около 1,7 млн. абонентов. Несмотря на то, что традиционный вид телефонной связи перестал пользоваться массовым спросом, все же она продолжает свое существование. Тем не менее, по прогнозам исследователей, данный вид связи среди населения снизится с 41% в 2016 г. до 32% в 2021 г.

Еще одним важным моментом в пользовании стационарной телефонной связи является тот факт, что основными клиентами являются как частные предприятия, так и государственные учреждения. Данная тенденция сложилась исходя из потребностей предприятий, которым необходима связь для организации своей деятельности. Решение вопросов по управлению, вещанию, рекламе – для всего этого нужна телефонная стационарная связь, именно поэтому заметно превышает количество юридических лиц в общественном и деловом секторах.

Мобильная связь является одним из самых популярных телекоммуникационных услуг. Так сложилось, что с развитием инновационных технологий, мобильная связь стала доступной практически каждому человеку на планете.

Стоит отметить случаи, когда на одного человека зарегистрировано по несколько сим-карт, причиной тому является наличие возможности одновременного пользования двух сим-карт в телефонах, а также различия в тарифах.

Известно, что наиболее выгодное общение возможно при звонке в рамках одного и того же оператора. Так, например, звонок абоненту этого же оператора будет вовсе бесплатным. Такую так называемую акцию на тариф, использует каждый из операторов. Смысл заключается в том, чтобы люди

общаясь друг с другом выбирали одного оператора, это будет выгодным, как для абонентов, так и для оператора.

Отметим положительные и отрицательные стороны использования сотовой связи. В качестве положительных характеристик сотовой связи следует отнести:

- возможность быть всегда на связи;
- возможность слушать музыку;
- возможность повисить имидж.

Тогда как, к негативным характеристикам следует отнести:

- вредное высокочастотное излучение;
- ежемесячные денежные траты;
- развитие зависимости от сотового телефона.

Спрос на услуги сотовой связи вырос стремительно за последние 10 лет. Сегодня совокупный доход всех компаний по предоставлению услуг мобильной связи составляет несколько миллиардов рублей.

Чтобы сохранить прочные позиции каждому из мобильных операторов, нужно постоянно совершенствоваться, как в разрезе самой компании, так и своих продуктов. Именно такой продукт как мобильная связь сегодня является самой популярной, поскольку она позволяет осуществлять с комфортом информационный обмен, который так необходим для современного общества.

Схожая ситуация сложилась и с интернетом. Сегодня все реже россияне используют стационарный компьютер, так как такая версия компьютера, можно сказать уже устарела. Конечно стационарные устройства имеют свои преимущества, например, постоянство и качество, однако этих преимуществ недостаточно для современной активной жизни. Тем не менее, современные люди много двигаются и перемещаются, тем самым и устройство должно отвечать определенным требованиям, а именно быть мобильным. В связи с чем рынок телекоммуникационных услуг предлагает новые услуги: мобильную связь и мобильный интернет. Действительно,

использование данных видов услуг очень удобно как для работы, так и для домашнего использования. Сегодня, все чаще используются мобильные устройства с интернетом, и на это есть свои доводы: мобильные устройства позволяют сэкономить массу времени, которой и так не хватает современному человеку.

Представим некоторые факты, которые сложились за время активного пользования интернетом:

- русский язык второй по популярности язык, это говорит о том, что огромное множество людей являются россиянами и контактируют с россиянами;

- услуги стационарного и мобильного интернета стали доступными для каждого современного человека;

- ежедневно в сеть выходят $\frac{3}{4}$ россиян;

- охват Интернетом в России несколько ниже, чем за рубежом, а именно 70% в РФ, и 90% соответственно за рубежом.

При этом стоит отметить, что темп роста пользователей интернета практически достиг максимума. Резервами роста могут стать как минимум два направления:

- доступность интернета в труднодоступной местности;

- расширение возрастной категории, людей старше 50 лет.

Отметим, что в качестве приоритетного направления глобального развития человечества официально признан интернет вещей, который обусловлен переходом мировых экономик в следующую стадию технологий «Индустрия 4.0».

Еще одну популярную услугу на рынке телекоммуникационных услуг представляет телевидение. Оно также претерпело свои изменения. Как всем известно, раньше телевидение было всегда бесплатным, но в то же время количество каналов было ограниченным. Со временем стали появляться новые каналы, и их количество выросло в десятки раз. Сегодня стала популярной услуга – платное телевидение, которое подразумевает собой

телевещание с огромным выбором каналов. Со временем развивается кабельное, цифровое и интернет-телевидение. С развитием новых технологий и платное телевидение изменилось, теперь оно почти все стало спутниковым. Изменение телевидения стало возможным с помощью запуска нескольких спутников, которые смогли покрыть максимально возможное пространство страны и в свою очередь обеспечить телезрителей самым качественным изображением.

На сегодняшний день в Россию через спутники транслируется около 1,4 тысячи телевизионных каналов, из которых 1/3 это эфирные и кабельные сети, остальную большую часть представляют операторы платного спутникового непосредственного телевидения (СНТВ).

Представим статистику в российском сегменте СНТВ на конец 2017 года: 24 млн. абонентов по всей стране; проникновение платного телевидения находится на уровне около 70%.

Согласно оценкам аналитического агентства iKS Consulting, услугами платного телевидения пользуются около 40 млн. домохозяйств, и составляет около 4% от числа всех абонентов платного телевидения в мире.

Представим структуру рынка платного телевидения в виде таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Структура рынка платного телевидения

Операторы	Спутники	Количество абонентов, %	Прибыль, %
Ростелеком	«Экспресс-АМ-5», «Экспресс-АМ6», «Экспресс-АМУ1»	21	20,5
МТС	ABS-2	7	8
Триколор ТВ	Eutelsat 36A, 36B, Бонум-1	30	19,8
Орион Экспресс	Intelsat-15, Horizons 2	7	Нет данных
НТВ-Плюс	Eutelsat 36F, 36B, DirecTV-1R, Бонум-1	Нет данных	7
ЭР-Телеком		7	9
Прочие		28,5	36

Источник: [58, с.196]

Данные таблицы 2.1, наглядно демонстрируют, что основными операторами, предоставляющими услуги по платному телевидению, являются: Ростелеком, МТС, Триколор ТВ, Орион Экспресс, НТВ-Плюс, ЭР-Телеком.

Анализируя имеющиеся статистические данные, можно наглядно представить насколько распространена услуга платного телевидения в разрезе регионов РФ (Рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура проникновения платного телевидения в разрезе регионов РФ, %

Источник: [58, с.197]

Согласно данным рис. 2.1 наиболее развитым регионом РФ среди пользователей услуги платного телевидения является Центральный Федеральный округ – 81%, это связано прежде всего с тем, что именно столица и в Московская область наиболее развитая территория, как в экономическом плане, так и в социальном. При этом в среднем по всей

стране – около 70% населения подключены к спутниковому телевидению. Если рассматривать темпы роста, то в Центральном и Северо-Западном ФО рост несколько замедлен, это связано с перенасыщенностью услуги. Тогда как в Сибири, Дальнем Востоке и Юге России темп роста больше, однако меньше среднероссийскому, соответственно имеется потенциал для роста в данной области.

Также отметим факторы, которые обуславливают сложившуюся ситуацию:

- развитость кабельной инфраструктуры;
- охват спутниковым вещанием;
- уровень экономического развития региона.

Отметим значение телевидения для населения. Раньше телевидение было одним из первых доступных средств с обществом, со страной и миром в целом. Теперь же все чаще можно услышать, что по телевидению нет ничего нового и интересного, многие известные программы идут уже несколько лет, и это уже порядком зрителям надоело. Некоторые стали отказываться от просмотра телевизора. И этого стоило ожидать, ведь как известно, перенасыщенность услуги имеет место быть.

Между тем, сегодня имеется цифровой разрыв, который представляет собой некоторую проблему для развития телекоммуникационного рынка. В настоящее время у большинства населения нет проблемы в приобретении устройств, с помощью которого они могли бы пользоваться телекоммуникационными услугами, и речь здесь идет о стационарных телефонах, мобильных телефонах, смартфонах, планшетах, телевизорах и пр. Приобрести тот или иной гаджет или устройство достаточно просто купив его, при чем ценовой сегмент действительно широкий, и можно купить устройство на любой вкус, цвет и кошелек. Тем не менее, цифровой разрыв связан с тем, что по сей день существуют территории где нет возможности предоставить качественную связь, будь то мобильная связь или интернет. Причина заключается в том, что Россия имеет довольно много территории, и

до сих пор есть места, где поставить телекоммуникационную вышку, охватить LTE-сетями является проблемой. Компании делают услуги качественными там, где им выгодно, а там, где мало населения, или оно является малообеспеченным, данные компании оставляют напоследок, в связи с чем образуются места, где для населения использование качественной мобильной связи, интернета и телевидения является в некотором смысле роскошью.

Стоит отметить, что телекоммуникационный рынок является одним из самых подвижных с точки зрения проникновения новых услуг, однако все же в некоторых областях она работает по правилам монополистов и консерватизма.

К тому же стоит учесть тот факт, что стоимость телекоммуникационных услуг для населения и для компаний отличается. Стоимость тарифов телекоммуникационных услуг для физических лиц значительно дешевле, чем для юридических. Объясняется данный факт тем, что юридические лица используют телефонную связь и интернет в коммерческих целях, то есть зарабатывая на нем, и соответственно могут платить больше, чем физическое лицо. При этом отмечается и скорость исправления поломок, так, например, для юридического лица телекоммуникационная компания сможет быстро отреагировать на вызов, устранить поломку в течении нескольких часов, тогда как для физических лиц, имеются некоторые сложности, порой устранение неполадок может занимать до нескольких дней.

Стоит отметить, значение и эффект от телекоммуникационных услуг для современного общества. Россияне радушно приняли и отзываются о данных услугах, практически каждая семья подключает все возможные услуги телекоммуникационного рынка. Конечно это удобно, к тому же 21 век – это век современных технологий, тем самым общество резко продвинулось в развитии с появлением интернета в открытом доступе. Тем не менее ежедневное использование этих услуг среди российского населения наносит

и свой негативный отпечаток, общество просто-напросто перенасыщено информацией.

Также отметим сложившуюся тенденцию среди пользователей телекоммуникационных услуг. Молодежь ежедневно и даже почти круглосуточно сидит в интернете, люди старшего возраста зависят от ежедневного просмотра телевизора, и все население в целом, не смотря на возраст так или иначе использует телефонную связь. Все это говорит о том, что современную жизнь невозможно представить без телекоммуникационных продуктов.

В качестве направлений развития телекоммуникационной отрасли стоит отметить дальнейшие разработки инструментария для оценки устойчивого развития высокотехнологических предприятий-производителей отрасли связи.

В перспективе ожидается, что новый прорыв на телекоммуникационном рынке будет связан с развитием новых направлений, в том числе с технологией 5G, но её коммерческое внедрение произойдет не раньше 2020 г.

Ряд сегментов из телекоммуникационного рынка будут демонстрировать относительно наиболее высокие показатели роста в ближайшие 5 лет, а именно, рынки:

- мобильного и фиксированного интернет доступа;
- IoT/M2M;
- аренды международных каналов;
- OTT-TV и прочих OTT сервисов.

Операторы связи продолжают осваивать традиционно не включаемые в телекоммуникационный рынок инновационные услуги из смежных областей, наиболее перспективные из которых могут стать услуги дата-центров, облачных сервисов и услуг, которые связаны с большим объемом данных.

2.2. Анализ деятельности лидеров телекоммуникационного рынка России (Ростелеком, МТС, Мегафон, Билайн)

На рынке телекоммуникационных услуг функционирует множество фирм, осуществляющих магистральную (междугородную и международную) связь, однако, большинство из них ограничиваются территорией либо имеют достаточно узкую специализацию, то есть предоставляют один вид услуги.

Крупных телекоммуникационных компаний сложилось не так уж и много, их насчитывается всего 4, среди которых: Ростелеком, МТС они же «Мобильные ТелеСистемы», Мегафон и Билайн или он же известный как «Вымпелком». При этом несомненные лидеры - это Ростелеком и МТС.

Телекоммуникационный рынок обладает высокой степенью концентрации, поскольку на несколько лидирующих компаний приходится до 90% выручки. Представим итоги рейтинга российских телекоммуникационных компаний по объему выручки в 2017 г. в виде таблицы 2.2.

Таблица 2.2

Рейтинг российских телекоммуникационных компаний по объему выручки в 2017 г.

№п/п	Операторы связи России	Выручка, млрд. руб.	Чистая прибыль, млрд. руб.	Рост 2016/2017, %
1	МТС	400,6	53,9	1,5
2	Мегафон	311,5	30,3	-28,2
3	Ростелеком	2976,4	12,2	-15,0
4	Вымпелком	273,0	19,7	-1,6
5	Tele2	105,9	-15,6	-7,6

Источник: [Составлено автором]

Тем самым, анализируя финансовые результаты лидеров телекоммуникационного рынка стоит отметить, что ситуация сложилась неоднозначная, поскольку несмотря на сумму выручки и чистой прибыли, рост по сравнению с предыдущем годом показал, что большинство

участников находится на стадии снижения роста. Кроме МТС, по другим участникам выявлена отрицательная тенденция.

Представим немного фактов из истории развития деятельности каждой крупной телекоммуникационной компании.

В 1991 г. компанию «Совтелеком» реформировали в международное акционерное общество «Интертелеком», а спустя год - в «Ростелеком». ОАО «Ростелеком» создано в 1993 г. на базе единой государственной системы телекоммуникаций. Именно компания «Ростелеком» имеет наибольшую абонентскую базу пользователей из всех российских телекоммуникационных компаний. Тем самым она является крупнейшим российским оператором связи. Стоит отметить, тот факт, что основным акционером Ростелекома выступает государство, которое осуществляет контроль более 55% акций Компании через ОАО «Связьинвест», «Росимущество» и «Внешэкономбанк».

В 2011 г., с инициативы государства путем проведения преобразований по совмещению государственных активов связи, так закончился начальный этап реформы «Ростелеком» а именно, присоединение «МРК». В 2013 г. был завершён второй этап реорганизации, «Связьинвест» и её двадцать компаний совместились в «Ростелеком», тем самым образовав единое юридическое лицо.

Между тем к Компании Ростелеком ежегодно присоединяются различные межрегиональные компании связи. Так, например, в последние годы обеспечило прирост Ростелекому, наращивание аудитории за счёт присоединения «Tele2» и осуществления дополнительных услуг, а также продажи мобильных устройств.

Стоит отметить, что Минкомсвязь поставил перед собой амбициозную задачу – предоставить к 2024 г. современные услуги связи 97% населению совместно с Компанией «Ростелеком».

В 2000 г. в результате слияния ЗАО «МТС» и ЗАО «Росико» учреждено ЗАО «МТС». Началась деятельность МТС с 1994 года на территории Москвы и Московской области, и лишь потом началась его экспансия в регионах

России и стран СНГ. Теперь же МТС осуществляет свою деятельность на всей территории России, а также Туркменистана и Армении. С 2009 года сеть МТС развивается через юридическое лицо АО «Русская телефонная компания», которая является его дочерним предприятием.

Компания МТС предоставляет широкий спектр телекоммуникационных услуг, основная услуга – предоставление голосовой мобильной связи, услуги проводной телефонной связи и широкополосного доступа в интернет (в стандартах GSM, UMTS (3G) и LTE). Ориентировочная доля МТС услуг междугородной и международной связи составляет 30%. Помимо этого, Компания, предоставляет услуги кабельного телевидения, мобильного телевидения, сопутствующие услуги, услуги цифрового телевидения и услуги по продаже контента. Формирование фирмы МТС напрямую связано с сотовой связью стандарта GSM. МТС развивает свою транспортную сеть передачи пакетов данных, которая состоит из оптоволоконной сети.

Стоит отметить, что услуги Компании «МТС» несколько выше конкурентов, как правило это оправдано тем, что предоставляемые услуги оказываются качественно, по сравнению с конкурентами.

В Москве очень популярны безлимитные тарифы от компании «МТС». Это свидетельствует о возрастании потребности общества в разговорах, а также обесцениванием ежемесячной абонентской платы на безлимитный тариф по причине инфляции. Помимо этого, компания «МТС» предоставляет возможность приобретения красивых «золотых» и «платиновых» номеров «МТС», их суть заключается в красивом порядковом номере.

МТС — единственная российская телекоммуникационная компания, которая вошла в рейтинг 100 лидирующих мировых брендов по версии Millward Brown Optimor.

В настоящее время ПАО «МТС» является несомненно лидером на российском рынке сотовых операторов. Главная стратегия МТС - поддерживать и усиливать статус как компании-лидера сотовой связи.

Данная стратегия предоставляет широкий спектр телекоммуникационных услуг, как мобильной, так и фиксированной телефонии, а также доступа к высокоскоростному Интернету, и услугам мобильного и цифрового телевидения, а также иных (сопутствующих) услуг. ПАО «МТС» проводит контроль и улучшает качество своей предоставляемой услуги, разрабатывает новые тарифные планы и инновационные сервисы, а также вкладывает усилия в развитие собственной розничной сети.

Компания «МТС» на протяжении долгого периода своей деятельности является самым активным участником на рынке слияний и поглощений (M&A), но не все сделки оказывают должный синергетический эффект, а также способствуют росту. Приступая к рассмотрению вопроса о результативности слияний и поглощений компании «МТС» с позиции синергии, условно стоит разделить все процессы интеграций на 3 этапа. Данное деление объясняется прежде всего особенностями сделок на рынке M&A в телекоммуникационной сфере за период 2009–2014 гг.

На 1 этапе (2009–2011 гг.) характерна международная Экспансия и борьба компании за рынок Широкополосного Доступа в интернет (далее ШПД).

На 2 этапе (2012–2013 гг.) стоит отметить, переориентацию стратегии МТС, которая перешла от поглощения к расширению финансов на рынке.

На 3 этап (с 2014 г. по настоящее время) осуществляется реформирование портфеля актива МТС, а также упадок сделок на рынке M&A.

Чтобы оценить сделки применительно стратегии, рассмотрим характеристику каждого этапа в отдельности.

На 1 этапе (2009–2011 гг.) компания «МТС», которая входит в «Большую тройку» операторов, проявляет высокую активность на рынке M&A. Оператор осуществляет приобретение «Телефон. РУ», «Эльдорадо», ОАО «КОМСТАР и ряд других. Вместе с процессами внутри страны, МТС также работала в странах СНГ (Туркмении, Киргизии, Армении, Белоруссии,

Узбекистане, Украине). Все текущие сделки направлялись на рост доли рынка и власти на рынке. Данные сделки относят к операционной и коммерческой стратегии эффектов. К примеру, эффект от 50,1% акций ОАО «КОМСТАР» был оценен в 74 млн долл.

Также покупка акций ОАО «КОМСТАР-ОТС» привела к увеличению стоимости активов компании МТС в процентном соотношении на 26,77 %. Все факторы указывают на перспективы операционного и финансового синергетических эффектов, которые должны создать добавочную стоимость объединения и увеличение рыночной стоимости акций объединенной компании [1].

Второй этап (2012–2013 гг.) Происходит снижение сделок на 10% от общего количества сделок. Вследствие того, что биржа в сфере ШПД была «перегрета», количество абонентов дошло до предельной степени, и последующая процедура консолидации затормозила темпы. МТС в этом стадии пересматривает стратегию «хаотического поглощения» фирм в области ШПД, и расширяет собственную работу посредством интеграции с экономической сферой. Для того, чтобы дать оценку размеру эффективности операции, обратимся к упражнению слияния МТС с кредитной системой (банком).

Объединение оператора с «Московским Банком Реконструкции и Развития» (МБРР) произошла еще 24 января 2012 г. В связи с этим банк МБРР переименовали в МТС-Банк. Также был произведен полный ребрендинг. Общие расходы на данные процедуры составили около 60 млн. долл. В свою очередь это реорганизация дала возможность оператору получить определенные выгоды [25].

Во-первых, увеличение географического расположения своего покрытия увеличило рыночную власть, а это в свою очередь полностью соответствует стратегии эффективной синергии.

Во-вторых, итоги финансово-хозяйственной работы МТС-Банк подтверждают, то, что фирма «МТС» воплотила экономическую стратегию

формирования синергетических результатов, так как коэффициент чистой прибыли банка ещё в 2011 г. был негативным и составлял 380 миллионов руб., но за 2013 г. прибыль стала положительной и приняла значение 300 млн. рублей.

На третьем этапе интеграционных процессов (с 2014 г.) происходит снижение количества сделок на рынке M&A, которые проводятся телекоммуникационными компаниями. Группа «МТС» активизирует политику реструктуризации портфеля своих активов и присоединяет ряд дочерних компаний, таких как: ЗАО «ЭФКОМ», ЗАО «Эльф», ЗАО Фирма «ТВК и К», ЗАО «Пилот» и др. Оператор осуществил продажу части бизнеса в «МТС-Украина». Тем самым, оценить получение требуемого эффекта в такого рода сделках трудно, ведь данных нет в открытом доступе. Несомненно, то, что подобная политика приводит к уменьшению потерь фирмы, по этой причине наблюдается операционная политика синергетического результата. Вышеупомянутые операции необходимо анализировать равно как мероприятия экономической стабильности на фоне общественно-политических и интернациональных противоречий [6].

Таким образом, обобщая вышеизложенное можно констатировать следующее. Далеко не все слияния и поглощения могут способствовать достижению эффекта синергии. Реализация конкретной стратегии для достижения синергетического эффекта не всегда приводит к последующим синергетическим эффектам, так как их реализация связана с целым рядом сдерживающих факторов (включая конкуренцию, нехватку ресурсов, несогласие акционеров, административные барьеры, обострение международных отношений).

Поведение на рынке «M&A» телекоммуникационных компаний на примере компании «МТС» свидетельствует о том, что стратегия поглощения «проблемных» региональных компаний для повышения доли рынка теряет свои ключевые позиции, так как подобные интеграции ухудшают реальное

экономическое положение и лишь косвенно снижают рыночную стоимость предприятия.

МегаФон – это национальная телекоммуникационная фирма, которая предоставляет услуги сотовой связи, а также местной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, кабельного телевидения и ряд сопутствующих услуг.

С получением в июне 2010 года 1-го из основных отечественных операторов, «Синтерра», «МегаФон» ворвался на рынок связи для государственных и корпоративных клиентов.

Компания на рынке нашей страны с 1993 года. Количество абонентов компании уже более 100 млн. Если смотреть на большую тройку, то у компании лучшие по цене тарифы, однако слабый сигнал, в том числе и интернета.

ПАО «МегаФон» применяет стратегию концентрации и свои усилия сосредотачивает в основном на корпоративных клиентах. Мегафон занимает первое место по зоне покрытия и второе по количеству абонентов и выручке. Основное преимущество фирмы заключается в качестве связи и сети.

Стратегический подход «МегаФона» – это выбор собственного пути к успеху. Сегодня стратегическим приоритетом становится развитие собственных каналов привлечения и обслуживания клиентов. Стал единственным федеральным оператором.

Билайн также на рынке связи с 1993 года. На счету компании около 200 млн. абонентов как из России, та и из других стран (13 стран). Компания предоставляет помимо сотовой связи также и иные услуги связи и телекоммуникации. Работают в компании около 38 тыс. чел., выручка за год более 22 млрд. долл.

Стратегия компании направлена на четкую и грамотную дифференциацию. В компании акцент сделан на отличительных ее аспектах, а именно: качестве связи и скорому обслуживанию своих клиентов.

Основные конкурентные преимущества фирмы: запоминающаяся и яркая реклама, выгодные тарифные планы, спонсорская и благотворительная деятельность, «сильный бренд», имиджевые акции, яркие и запоминающиеся рекламные компании, выгодные тарифные планы, узнаваемый фирменный стиль, слоган, логотип.

По оценке «ВымпелКома», суммарно все крупнейшие российские мобильные операторы — «ВымпелКом», МТС, «МегаФон» и «Т2 РТК Холдинг» (бренд Tele2) — за прошлый год продали 117 млн новых сим-карт в России, что на 2,6% выше показателей 2015 года. При этом общее число активных сим-карт давно превышает количество жителей страны: сейчас на каждого россиянина приходится в среднем по 1,7 сим-карты.

В начале июля 2017 г. «ВымпелКом», владеющий 50% «Евросети», договорился о передаче этого пакета акций «МегаФону» (сейчас владеет 50% ретейлера). «МегаФон» получит бренд «Евросеть» и 1,25 млрд руб. от «ВымпелКома». Последнему отойдет половина из 4 тыс. салонов ретейлера, которые компания планирует перевести под собственный бренд. Как заявлял глава VEON (владеет 100% «ВымпелКома») Жан Ив Шарлье, интеграцию новых салонов в сеть намерены завершить в 2018 году.

В компании не раскрывают все имеющиеся у них количество точек продаж в РФ, однако упомянули что их было около 3,7 тыс. в конце второго квартала.

Далее преведем сравнительную таблицу с показателями, которые влияют на выбор сотового оператора.

Таблица 2.3

Сравнение наиболее значимых факторов сотовых операторов

Показатели	Ростелеком	МТС	Мегафон	Билайн
Зона покрытия 4G	В крупных городах	Почти везде	Большая	Средняя
Уровень качества связи	Хорошее	Отличное	Хорошее	Среднее
Наиболее выгодный тариф	200 руб. в месяц	350 руб. в месяц	350 руб. в месяц	250 руб. в месяц

Продолжение таблицы 2.3

Самый дорогой тариф	800 руб. в месяц	2700 руб. в месяц	3000 руб. в месяц	2500 руб. в месяц
Стоимость за 1 минуту общения, внутри сети	Бесплатно	Бесплатно	Бесплатно	Бесплатно
Стоимость 1 минуту с другими операторами	Бесплатно либо 2 руб./мин.	2 руб./мин.	2 руб./мин.	2 руб./мин.
Стоимость интернет-трафика, за 1Мб	10 копеек	20 копеек	15 копеек	50 копеек
Стоимость 1 смс	1,95 руб.	2 руб.	1,5 руб.	1,5 руб.

Источник: [Составлено автором]

Проанализировав данные таблицы 2.3, по основным показателям российских операторов связи, отметим следующие выводы:

- самые качественные и в тоже время самые дорогие услуги предоставляет компания МТС;
- за одни и те же услуги оператор Ростелеком берет наименьшую плату;
- самый дешевый интернет у Ростелеком;
- стоимость самого выгодного тарифа у всех операторов одинаковая.

Таким образом, выбор оператора зависит лишь от потребностей конкретного потребителя в настоящий момент. Отметим, что если пользователь заинтересован в стабильном интернете, то ему необходимо обратить внимание на предложения оператора Ростелеком. За сравнительно небольшую стоимость данная компания предоставляют достаточное количество интернет-трафика. Если необходима бесперебойная связь, большая зона покрытия 4G и пользователь готов заплатить немного больше, то следует обратиться в компанию МТС. Но все-таки наиболее сбалансированными тарифами на рынке сотовых услуг в России обладает компания Ростелеком.

Итак, российский рынок телекоммуникационных услуг уже довольно длительный период развивался и показывал приличные темпы в развитии. Однако на этапе стагнации темпов, компаниям связи требуется поиск современных способов эффективности повышения монетизации и наращивания СЭС операторов.

Таблица 2.4

Стратегические приоритеты крупнейших операторов связи РФ

Оператор связи	Годы реализации	Стратегические приоритеты
Ростелеком	2013 – по настоящее время (включая приоритеты до 2020 г.)	<p>Фиксированный сегмент: ускоренное развертывание оптоволоконных сетей последней мили; усиление конкурентных преимуществ на розничном рынке ШПД; предоставление пакетированных услуг; лидерство в сегменте платного телевидения; фокус на цифровые платформы и услуги.</p> <p>Мобильный сегмент: совместное предприятие с «Теле2 Россия»; ускоренное развертывание сетей 3G/4G; поддержание высокого уровня операционной эффективности; конвергенция услуг с фиксированным сегментом; эффективное использование собственной магистральной и опорной сети.</p>
МТС	С 2014 по настоящее время	<p>Передача данных: укрепление лидерства на российском рынке мобильной передачи данных, конвергенции с фиксированными сетями и использование собственной розничной сети для увеличения проникновения смартфонов.</p> <p>Дифференциация услуг: развитие уникальных продуктов и услуг МТС.</p> <p>Дивиденды: поступательное повышение показателей денежного потока и направление значительной его части на дивидендные выплаты.</p>
МегаФон	С 2012 по настоящее время	<p>Обеспечение потребностей цифровых абонентов; развитие взаимодействия с интернет-компаниями и ОТТ-сервисами; развитие собственных инновационных продуктов и услуг; своевременное строительство и модернизация сети; поиск и реализация новых точек роста.</p>
ВымпелКом	2015 – по настоящее время (рамках общей стратегии холдинга VimpelCom Ltd.)	<p>VimpelCom Ltd.: сокращение операционных и капитальных затрат; улучшение операционных показателей; внедрение цифровых технологий; поиск новых источников выручки.</p> <p>«ВымпелКом» Россия: расширение деятельности по стране в целом и в регионах; развитие дополнительных услуг связи; выход на новые смежные рынки; улучшение качества обслуживания клиентов.</p>

Источник: [Составлено автором]

Согласно данным таблицы 2.4 следует отметить, что каждый из операторов подходит к конечному виду своей стратегии по-разному. Стоит отметить, на практике есть две формы стратегии. Во-первых, целевое пространство, которое выражают в количественных показателях, во-вторых, целостная совокупность стратегических решений.

Обычно компании связи используют качественные показатели. Ростелеком выбивается из этого ряда, она применяет смешанный вид, и их стратегия подробно представлена на сайте. Их стратегия содержит как количественные, так и качественные показатели.

Стратегия ПАО «Ростелеком» имеет отличие от стратегий конкурентов в том, что компания выходит на новые территории, не боясь, строит новые сети, а в случае если, где-то уже есть несколько операторов, переманивает частично их абонентов к подключению своих оптико-волоконным сетям GPON, которые являются современным направлением в развитии сетей. Отметим, что все конкуренты Ростелекома в основном сосредоточены не, сколько на географии бизнеса, как на качественном обслуживании уже подключенных абонентов. Данный факт находит свое подтверждение в том, что ежемесячный доход с абонента в 2016 году вырос порядка на 4% по сравнению с 2015 годом.

Возникает определенный вопрос: «Почему операторы свободно распространяют информацию о себе и некоторые делают это очень подробно». В принципе ответ на поверхности, компании публичные, поэтому действуют открыто. Однако публичность не является их стратегическим аспектом. Необходимо уточнить, что эти «тезисы долгосрочного развития» обычно полностью отвечают тенденциям этой отрасли, поэтому и такая информация не может быть чем-то не обычным (исключение только составляют планируемые количественные показатели компаний). Отметим, что однотипных рекомендаций в плане доступности информации для клиентов, в том числе и конкурентов, нет. Подходов в этом вопросе множество. Например, Ансофф И. считает, что стратегию компания не

должна выражать явно, ведь ее необходимо скрывать от конкурентов. А с другой стороны, Минцберг Г. в подходе 5П рассматривал в качестве обмана, широко расписывать стратегию. Это можно было трактовать даже в качестве попытки испугать конкурентов своими планами. Таким образом, суть стратегии должна быть понятна и ясна для сотрудников компании, с другой стороны не очевидна для конкурентов.

2.3. Государственное регулирование в сфере телекоммуникаций

Телекоммуникации являются одними из важнейших стратегических государственных ресурсов, именно поэтому отрасль связи и телекоммуникаций выполняет главную роль в экономике нашей страны. Государственное регулирование тех или иных секторов экономики - важнейшая составляющая управления социально-экономическими процессами в стране.

Динамичность развития телекоммуникационной отрасли в России сегодня невозможно представить без государственного регулирования. Ключевая задача государственных органов в данном аспекте, заключается в создании экономико-правовой среды, которая должна обеспечивать доступность к получению основных услуг связи для всего общества, с учетом приоритетов развития государства. Для того, чтобы ее решить используются разные механизмы, среди которых стоит отметить следующие:

- разработку нормативно-правовой базы, которая направлена на регламентирование взаимодействия контрагентов;
- выдачу лицензий для предоставления телекоммуникационных услуг и выделения частотного диапазона, а также осуществления тарифного регулирования.

Конечно, формирование конкуренции на рынке с наибольшим количеством игроков начинает их стимулировать на действия по борьбе и

внедрения принципиально новых подходов и технологий. Однако для отрасли телекоммуникации это не совсем так. В данной отрасли необходима в первую очередь развитая инфраструктура и большой капитал. А количество конкурентов только в какой-то степени усложнит взаимодействие между операторами. Также это, скорее всего, произойдет рост издержек, а также не полному использованию мощности, поэтому и произойдет рост цен.

Система регулирования в отрасли со временем претерпела большие изменения. От полной монополизации до либеральных отношений. Очень стремительный скачок в развитии телекоммуникаций обусловил развитие страны в начале 21 века. Этот период можно охарактеризовать созданием адекватной базы законодательства, обеспечивающей опережающее развитие отрасли связи и телекоммуникаций в стране [1].

Основная проблема, которая сдерживает полноценное развитие телекоммуникационной отрасли, заключается в снижении конкуренции, за счет олигополистической структуры рынка [2].

Развитие телекоммуникаций в первую очередь зависит от взаимодействия государства и рынка компаний, которые предоставляют данный вид услуги потребителям. Поэтому роль государственных органов власти наклонно растет. По сути государственное регулирование в отрасли – это система целенаправленных мер направленных на достижение прогресса в данной отрасли, а также меры, которые будут направлены на привлечение инвестиций в отрасль и тем самым обеспечивать должный уровень развития на любом ее участке [3].

В качестве главных инструментов, которыми государство осуществляет регулирование, как правило, выступают: социальная политика, финансовая политика, денежно-кредитная политика, научно-техническая политика [4].

Основная задача государственного регулирования телекоммуникационного рынка заключается в создании такой системы государственного регулирования, которая способна создать необходимые условия для открытости и эффективности конкуренции в отрасли,

направленная на своевременное создание и развитие новых услуг и улучшить качество предоставляемых услуг, создать эффективную систему универсального обслуживания и обеспечить доступ к универсальным услугам населения, предоставления равного доступа к информационным ресурсам, а также защиты интересов как общества, так и государства.

Реализация поставленных целей государственного регулирования осуществляется через разные формы и методы, формирующие инструментарий государственного регулирования.

Итак, методы государственного регулирования телекоммуникационного рынка подразделяются на три группы.

Первая группа - организационно-правовые методы государственного регулирования, при их помощи разрабатываются: законодательное и нормативно-правовое обеспечение, которое регулирует процессы по формированию и развития отрасли связи, а также телекоммуникаций, и устанавливают соответствующие полномочия государства в данном процессе.

Регулирование отрасли со стороны государственных органов власти обязано обеспечивать постоянное развитие и работу отрасли связи, при этом баланс интересов ее участников необходимо соблюдать. Главным законодательным документом государственного регулирования развития отрасли выступает Федеральный закон от 7 июля 2003 г. № 126-ФЗ «О связи».

В современное время данная отрасль подвержена особому вниманию со стороны государства. Разрабатываются стратегии и концепции, а также различные программы ее развития на федеральном и региональном уровне.

Комплекс мероприятия, реализуемый посредством участия государства, является основным регулятором развития отрасли на разных стадиях ее существования.

Внедрение целевых программ на разных уровнях дает возможность решать текущие проблемы, которые могут возникнуть в отдельно взятом

регионе. Это в свою очередь является очень важным для развития региона в целом.

Особенность федеральных программ развития заключается в первую очередь в их инвестиционном характере, благодаря которому решаются все поставленные стратегические задачи развития не только данной отрасли - связи и телекоммуникаций, а также и комплексного развития, как экономики регионов, так и страны в целом.

Экономические способы правительственного регулирования телекоммуникационной сферы заключаются в инвестиционной политике, а также стимулирование спроса посредством оптимизации тарифов, а особое внимание уделено формированию конкурентных отношений на рынке отрасли антимонопольной политикой.

Отметим, что использование методов государственного регулирования (финансовых) может быть произведено в различных аспектах, к примеру, сертификация, лицензирование, государственный надзор. Одни из методов можно реализовывать рыночными механизмами, например торгами и конкурсами.

Отметим, что лицензирование представлено в качестве стимулирования для роста технического уровня объекта лицензии, а также увеличивает бюджет нашей страны.

Отрасль связи, как впрочем, и иные стратегически важные отрасли сильно подвержена монополизации в отдельных ее участках. Поэтому в отрасли присутствует снижение конкуренции.

Политику тарифов, которую обычно практикует государство в отрасли связи, можно считать одним из способов обеспечения контроля над деятельностью тех компаний, которые считаются монополиями, а также она направлена на совмещение интересов и потребителей и этих монополий. Главной целью тарифной политики государства необходимо считать создание специального механизма, посредством которого получилось бы

проводить грань интересов между монополистами, государством и потребителями.

В отрасли телекоммуникаций, политика, которую проводит государство, не дает возможность в стоимость услуг включать расходы на капитальные вложения. Поэтому создаются определенные сложности в развитии отрасли, а именно проникновения ее туда, где до этого не было связи и телекоммуникаций.

Политика государства по части тарифов в первую очередь должна быть направлена на доступность услуги для каждого, а также на равенство тарифов на услуги среди конкурентов.

Также стоит сказать и о социальных методах государственного регулирования в отрасли, которые в свою очередь должны обеспечивать социальные гарантии, развитие государства, рост уровня и качества жизни населения страны.

В основу законодательной базы в отрасли вошли такие принципы, как качество предоставляемых услуг, создание открытой и эффективной конкуренции, универсальное обслуживание, а также защита всех общественных интересов граждан страны.

Отметим, что государственное регулирование в этой отрасли по-разному оказывает влияние на отрасль. Оно обеспечивает рост благосостояния, условия для развития конкуренции, развивает модернизацию технических устройств, увеличивает инвестиционную привлекательность, а также развивает услуги и новейшие технологии.

Большой проблемой при возведении инфраструктуры в отрасли можно считать современную регистрацию прав на имущество, которое и является инфраструктурой в отрасли. Такой факт влечет за собой рост финансовых рисков, а также оказывает негативное влияние на инвестиционную привлекательность, тем самым становясь преградой для развития отрасли в целом.

Отметим, что сегодня в качестве методов государственного регулирования в отрасли необходимо рассматривать систему, которая способствовала бы объединению механизмов воздействия государства с инструментами рыночного регулирования, а также включать правовую норму по части обеспечения законодательства в отрасли, что в свою очередь позволило бы осуществлять регулирование отрасли и ее дальнейшее развитие.

В связи с тем, что в современном обществе роль отрасли очень высока, создание системы регулирования становится как никогда важным вопросом, который государство должно решить в кратчайшие сроки.

Таким образом, государственное регулирование в отрасли необходимо проводить, посредством направления защиты интересов рынка, обеспечения интересов игроков на рынке, в свою очередь не забывая и о потребителях. Также необходимо развивать социальную сферу отрасли, обеспеченность всех желающих услугами, которые предоставляет отрасль, тем самым создавая предпосылки для развития отрасли и конкуренции в отрасли в частности, как это было сделано в других странах мира.

В рамках государственной поддержки отметим новый стратегический документ «Цифровая экономика России», который запланировано осуществить до 2025 года.

Дальнейшее развитие отрасли должно быть направлено на осуществление комплексного государственного регулирования, усовершенствования технологий, методов подхода и способов лицензирования, а также распределения ресурсов в основе чего должно быть заложено рыночное соперничество, благодаря этому и будут соблюдены права, обязанности и интересы всех участников экономических отношений в отрасли.

Отметим, что государственное регулирование стоит начать с контроля над отношениями между игроками рынка, ведь именно их отношения друг с

другом оказывает наибольший результат на формирование качества и стоимости их услуги.

Применение данных методов позволит увеличить привлекательность к отрасли со стороны инвесторов, тем самым увеличит капитал, привлекаемый для создания новых технологий, чем позволит развивать инфраструктуру отрасли быстрыми темпами.

Работать в сфере телекоммуникация могут только те операторы, которые были включены в реестр операторов, а иногда для этого необходимо получить лицензию или определенное разрешение от органов власти.

Отметим, что лицензирование в сфере связи и телекоммуникации процедура на сегодняшний день довольно трудоемкая. Чтобы осуществить лицензирование, оператору зачастую приходится затратить немало усилий и предоставить подробную информацию о своих услугах, а также указать все технологии, которые для этого он применяет [17].

Многие эксперты говорят, что для эффективного государственного регулирования необходимо разработать и внедрить специальную модель, которая в свою очередь позволит разграничить функции, процедуры, процессы и выявить полномочия органа власти, применимо к следующим вопросам:

- технического урегулирования по распределению, выделению, а также мониторингу частот и номерного ресурса, сертификацию оборудования и политику стандартизации;
- регулирования необходимых условий для вхождения нового оператора на рынок телекоммуникационных услуг;
- контроля над исполнением лицензионных условий, а также контроль над соблюдением законодательства, которое действует в отрасли;
- обеспечение регулирования деятельности игроков рынка связи, для того, чтобы на рынке установилась только добросовестная конкуренция, а также соблюдались требования антимонопольного законодательства, защиты пользователей, контроля над качеством ценами на услуги;

Таким образом, все выше перечисленные функции регулирования показывают, что государству необходимо вмешиваться в отрасль только с прозрачной и понятной для субъектов отрасли политикой. На наш взгляд, необходимо обеспечить невозможность влияния на политику государства отдельных операторов, нельзя допускать ущемления интересов операторов или пользователей услугами этих операторов, а также необходимо продумать и внедрить санкции, которые будут адекватны по отношению к нарушениям со стороны игроков рынка связи и телекоммуникаций.

Государство должно обращать внимание на проведение реформ по совершенствованию действующего в отрасли законодательства, тем самым обеспечивая непрерывное развитие отрасли, создание новых услуг и технологий.

Отметим, что главная цель, которую государство должно преследовать при регулировании отрасли – это создание конкурентной модели государственного регулирования.

Подводя итоги второй главы, стоит отметить следующее.

Анализируя историю развития наиболее крупных игроков телекоммуникационного рынка в РФ, стоит отметить, что развитие телекоммуникационного рынка в России началось с 1993 года. Именно в этот период ряд так называемых сегодняшних лидеров телекоммуникационных услуг начали свою деятельность, и спустя 25 лет достигли значимых высот. За эти годы они постепенно изменялись, при этом развиваясь лишь в лучшую сторону, как для пользователей, так и для экономики страны в целом. Современное российское общество охотно пользуется всеми благами, которые предоставляет телекоммуникационный рынок. Нельзя сказать, что эти услуги испортили общество, тем не менее имеются некоторые моменты, которые позволяют сделать вывод о том, что общество стало зависим от мобильной связи, телевидения и особенно интернета. Очевидно, что с приходом телекоммуникационных услуг общество стало развитым, однако

имеется и обратный эффект, который отражается в том, что общество не представляет своей жизни без мобильной связи, интернета и телевидения.

Стоит отметить, что помимо крупных игроков на телекоммуникационном рынке, в различных регионах РФ активно действуют множество мелких компаний, которые осуществляют свои услуги в пределах конкретного региона или предоставляя лишь одну услугу, тем самым, не создавая особых помех для лидеров. В случае возникновения действительно весомого игрока может произойти слияние через присоединение в качестве дочернего предприятия. Такая практика действительно есть и по сей день, поскольку данный рынок услуг отвечает законам монополии.

Сегодня лишь 4 компании являются несомненно лидерами на рынке телекоммуникационных услуг. Все это время они ведут борьбу за пользователей, при этом каждый занимает свою долю, способную держаться на плаву вот уже несколько десятилетий. Из всех действующих лидеров на данном рынке, стоит отметить деятельность Ростелекома, ведь именно он крупнейший оператор связи. Масштаб Ростелекома весьма внушительный, и это обусловлено несколькими причинами, во-первых, большее количество акций Ростелекома контролирует государство, во-вторых путем слияния региональных компаний расширяет свою базу клиентов, в-третьих, имеет широкий спектр предоставляемых услуг.

Тем не менее, еще несколько компаний способны надолго закрепиться в данной отрасли: МТС, Мегафон и Билайн. Вечная борьба за конкурентов не дает покоя ни операторам, ни пользователям. В связи с чем регулярно совершенствуются услуги и изменяются тарифы телекоммуникационных компаний. «Большая четвертка» именно так именуются лидеры телекоммуникационного рынка. Во главе каждой компании стоят опытные руководители, у каждой компании имеются свои специалисты, способные сделать услуги еще качественней изо дня в день.

Стоит учитывать возрастающую потребность в информации и телекоммуникационных услугах соответственно, среди различных слоев

общества. Вскоре следует ожидать, переход данного рода услуги в разряд первой необходимости, поскольку удовлетворение которой, уже приобретает особую роль в социально-экономической значимости страны.

Несмотря на достигнутые результаты в освоении телекоммуникационных услуг, и на некоторые сложности в развитии, несомненно, пути развития у телекоммуникационных компаний есть, и направлены они прежде всего в инновации.

Телекоммуникационные компании начинают приходить к выводам, что необходимо очень тщательно изучать возможные слияния, а также оценивать синергетический эффект от данных сделок.

Изучение вопросов, которые касаются государственного регулирования, показало, что на практике существуют определенные барьеры для входа на рынок отрасли, а также есть приличные ограничения по части лицензирования.

Основным фактором, который оказывает наибольшее влияние на конкуренцию в отрасли, представляет собой система государственного регулирования рынка телекоммуникационных услуг. Если рассматривать развитие конкуренции, то, как и в других высокотехнологичных отраслях, конкуренция имеет технологический характер.

В нашей стране действует правовое регулирование отношений в сфере связи и телекоммуникаций, которое состоит из различных правовых актов. Эти нормативно-правовые акты регулируют деятельность государственных органов, организаций и граждан в сфере телекоммуникаций, процессы формирования и развития рынка телекоммуникационных услуг, а также устанавливают полномочия государственных органов по регулированию рынка телекоммуникационных услуг.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РОСТА РОССИЙСКИХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

3.1. Рекомендации по совершенствованию стратегий роста российских телекоммуникационных компаний

Исследуя телекоммуникационный рынок, были выявлены особенности, а также преимущества и недостатки данной отрасли. В связи с чем, становится очевидным разработка мероприятий по совершенствованию стратегий роста российских телекоммуникационных компаний.

Итак, известно, что успех компании стоит на трех китах: на использованных технологиях, высококвалифицированном и правильно замотивированном персонале, а также контроле и управлении брендом.

Именно поэтому в качестве мероприятий по совершенствованию стратегий роста российских телекоммуникационных компаний автором были разработаны следующие направления:

- 1) технологии - внедрение инноваций;
- 2) персонал - изменение корпоративной политики;
- 3) контроль и управление брендом – улучшение репутации.

Далее подробнее рассмотрим, что входит в каждое мероприятие.

Первое мероприятие направлено на улучшение технологий телекоммуникационной компании путем внедрения инноваций. Основная цель которого заключается в повышении использования технологий.

Преимущество использования инноваций заключается в:

– преодолении цифрового неравенства в использовании информационных и телекоммуникационных технологий в домашних хозяйствах;

- решении проблем организации широкополосного доступа для конечных пользователей;
- повышении скорости доступа;
- дифференцировании стоимости услуг в сфере информационных и телекоммуникационных технологий для ряда социальных групп;
- повышении качества предоставляемых услуг;
- обучении навыкам использования информационных и телекоммуникационных технологий в работе и повседневной жизни;
- снизить зависимость от зарубежной информационной и телекоммуникационной продукции.

Согласно инновационному подходу в отрасли необходимо применение определенных элементов, которые потребуются для внедрения инноваций в компанию связи. Одним из таких элементов можно считать выявление направлений, которые отстают и соответственно выбор решений инновационного характера для дальнейшего развития в этом направлении. Например, такое направление, как развитие FTTX (Fiber to the X) технологий по праву можно считать приоритетным в услугах предоставления связи. Под FTTX понимают общий термин, который применяют для обозначения любой компьютерной сети, где проложен волоконно-оптический кабель. К FTTX технологиям принято относить:

- FTTC (Fiber to the Curb) - оптическое волокно до квартала, микрорайона или группы домов;
- FTTN (Fiber to the Node) - оптическое волокно до сетевого узла;
- FTTH (Fiber to the Home) - оптическое волокно до квартиры, то есть прямо до клиента;
- FTTB (Fiber to the Building) - оптическое волокно до здания, дома.

Технологии FTTN и FTTC уже очень активно применяются национальными фирмами, которые оказывают услуги в сфере телекоммуникация. В мировом рейтинге наша страна, по проникновению этих технологий, только 19. Лидерами являются Южная Корея (51%) и

Япония (33%). Технология FTTH в России используется не часто вследствие высокой стоимости и не развитой инфраструктуры применения таких услуг.

Иной принципиально новой технологией может выступать технология Wimax (Worldwide Interoperability for Microwave Access). Wimax выступает в качестве передатчика данных на большие расстояния при скорости до 70 МБ/с. Эта технология используется пока только в больших городах нашей страны (Москва, Уфа, Санкт-Петербург, Сочи и др.). Сейчас лишь ограниченный перечень компаний может оказывать данный вид услуг. Однако в ближайшем будущем его смогут оказывать также и федеральные операторы.

Также к инновационному подходу можно причислить управление инновациями. Необходимо в компании создать департамент или подразделение, которое будет отвечать за политику компании по части инновация. На западе такие подразделения функционируют повсеместно и очень успешно. В России в большинстве случаев подразделение, в обязанности которого входит политика инновация или отсутствуют, или малочисленно и неэффективно по своей сути. Задачи такого подразделения заключаются в следующем:

1. Поиск инновационных идей по всевозможным каналам.
2. Основываясь на найденных идеях необходимо создать так называемый портфель инноваций, где будут прописаны все основные характеристики, а именно затраты и время реализации.
3. Проведение экспертизы инноваций, посредством экономической и технологической экспертизы с привлечением сторонних экспертов
4. Выбор из созданного портфеля перспективных идей и дальнейшее вынесение их руководству на обсуждение и дальнейшее их утверждение, как пилотного проекта.
5. Необходимо определить план дальнейшей реализации проекта, а также кто будет его исполнять.
6. Если есть необходимость, заключаются договора на НИР и НИОКР.

Стоит отметить, что инновационный подход также включает в себя поиск всех параметров, которые необходимо учесть при проведении инноваций. Главным таким параметром выступают территориально-инфраструктурные особенности.

Данный параметр учитывается для трех видов разных территорий, а именно:

1. Территории с неразвитой инфраструктурой (сельская местность).
2. Территории с среднеразвитой инфраструктурой (небольшие города).
3. Территории с развитой инфраструктурой (крупные города).

Выбор параметра может позволить решить, что проводить, проводную (FTTX) или беспроводную (Wimax) технологию. Стоит отметить, что технологии FTTV и FTTH дорогостоящие и не выгодны, если инфраструктура не развита. И в этом случае лучше применять беспроводную технологию. В свою очередь, при развитой инфраструктуре выгоднее проводить кабель и предоставлять услугу через кабельные сети.

В качестве параметра также может выступать вид абонента. Параметр, который учитывает вид абонента, может дать возможность регулировки цен на услуги в зависимости от категории абонентов.

В качестве третьего фактора выступают издержки первоначальных и текущих расходов. Отметим, что очень важны первоначальные издержки, ведь именно по ним реализуется проект инновации.

Первоначальные затраты на проект зависят от территории, на которую будет он внедряться, а также клиента на которого ориентирован. Важным аспектом здесь выступает инфраструктура. При достаточной инфраструктуре затраты будут ниже. Вид абонента также важен, ведь затраты для физических и юридических лиц различны.

Текущие издержки – это количество средств, которое необходимо затратить в год для работы проекта на должном уровне. Тут также как и в первоначальных затратах, зависимость от территории, в частности климата.

Тем самым, использование инновационного подхода телекоммуникационной компании позволят значительно вырасти и перейти на новый уровень развития.

Второе мероприятие направлено на улучшение корпоративной политики. Основная цель которого заключается в повышении эффективности персонала.

Изменение корпоративной культуры всегда имеет место быть. Известно, что большие корпорации уделяют особое внимание корпоративной политике, разрабатывают корпоративные договоры, чтят традиции компании, и требуют строгого соблюдения корпоративных принципов.

Преимущество использования инструментов по улучшению корпоративной политики заключается в:

- повышении профессиональной квалификации персонала;
- росте производительности труда;
- сплочении коллектива;
- повышении доверия персонала к компании;
- улучшении взаимодействия между руководством и персоналом.

Улучшить корпоративную политику можно путем разработки комплексной системы мотивации труда.

В данное мероприятие входит следующее:

- внедрение грейдинга для персонала;
- мониторинг мотивационного уровня персонала.

Основная идея улучшения корпоративной политики в телекоммуникационной компании заключается чтобы создать уникальную рабочую атмосферу: с одной стороны, сотрудникам предоставить свободу и автономию, а с другой - на них лежит огромная ответственность за результаты работы.

Мотивация труда – всегда была актуальной темой, и решение этой проблемы приходится искать многим компаниям по сей день. Особенность

мотивации персонала прежде всего вызвана тем, что общество меняется, соответственно меняются и желания, мечты, в общем цели в жизни у людей.

Известно, что хорошо работать без мотивации невозможно, кого-то мотивирует материальная выгода, то есть уровень заработной платы, кого-то моральная сторона, которая выражена в эмоциональном поведении, моральной поддержке. Поэтому стоит разработать комплексную систему мотивации труда для телекоммуникационной компании.

В комплексную систему мотивации труда входит внедрение грейдинга, который представляет инструмент для проведения анализа. Именно посредством этого процесса можно найти ценность уже имеющихся позиций. Также можно произвести оптимизацию оплаты труда, мониторинг, соответствуют ли работники должности, которую они занимают, а также разработать систему вознаграждений для мотивации персонала.

Внедрять инструменты грейдинга можно в несколько этапов, это позволит разграничить должности и последовательно разделить труд персонала по тарифным разрядам. А также это даст возможность измерять «вес» каждой должности внутри компании и согласно матрице базовой оплаты, построить тарифную сетку. Размер вознаграждения каждой категории персонала следует определять в соответствии с присвоенным ему в зависимости от должности и рода деятельности грейдом (классом, рангом).

Так, например, в работе телекоммуникационной компании можно использовать алгоритм по применению грейдинга, а именно:

- определить факторы «веса» каждой должности внутри учреждения;
- определить субфакторы и их описание;
- распределить «вес» субфакторов в рамках факторов с составлением таблицы грейдов;
- определить грейды для каждой позиции;
- определить относительную ценность позиций в соответствии с набранными баллами – пойнтами (от англ. point – «балл»);
- ранжировать позиции (с возможной группировкой);

- дать оценку среднерыночной стоимости позиции;
- распределить вознаграждения между персоналом.

Кроме того, чтобы определить уровень мотивации, стоит регулярно проводить анкетирование (тестирование) персонала в виде опроса. Следует анализировать результаты, сравнивать их с предыдущими результатами, выявлять причины отклонений, и соответственно на их основе решать проблемы.

Формирование механизма мотивации работников к труду необходимо производить поэтапно. Первым делом необходимо проанализировать нынешнюю систему стимулирования персонала. Далее необходимо оценить степень удовлетворенности персонала.

Сущность такого анализа состоит в выявлении главного стимула для персонала. В качестве стимулов, как правило, выступают материальные стимулы, нематериальные стимулы и стимулы смешанного характера. Для оценки этих стимулов необходимо провести анализ согласно пяти критериев удовлетворенности работников: полностью недоволен; больше недоволен, чем доволен; среднее; более чем доволен, полностью доволен.

В свою очередь проведение такого анализа позволяет оценить реальный мотивационный потенциал работников по части их предпочтений, также можно определить мотивации. Подразделения в отдельности или всей организации в целом. На этом заканчивается этап формирования механизма мотивации персонала (МЦМП) телекоммуникационной компании.

Этап II формирования МЦМП характеризуется выявлением мотивационных потребностей работников согласно методике, Ричи-Мартина и подбором соответствующих бюллетеней стимулов, которые предназначены удовлетворить эти потребности.

Сущность методики Ричи-Мартина заключается в своеобразном выявлении мотивационных потребностей работников с помощью тестов из 12 факторов (только один из которых сугубо материального характера) и

интерпретации результатов обработки тестов в виде гистограмм «Мотивационный профиль».

Данные 12 факторов обосновали Ш. Ричи и П. Мартин как важнейшие из множества других факторов, которые влияют на активизацию трудового поведения работников.

Для выявления мотивационных потребностей, работникам необходимо ответить на ряд утверждений, каждое из утверждений имеет четыре варианта ответа. Работнику нужно расставить свои приоритеты из этих четырех ответов с помощью 11-бальной шкалы так, чтобы сумма баллов за ответы равнялась 11 из каждого утверждения. Получив ответы на все 33 утверждения, становится возможным строить шкалу потребностей каждого работника в виде гистограмм «мотивационный профиль».

Следующее задание этапа II заключается в формировании бюллетеня (пакета) стимулов к активизации трудовой деятельности, которые бы отвечали персональным мотивационным потребностям работников (имеется в виду, что стимулы, которые не отвечают этим персональным потребностям, обеспечить мотивацию трудовой деятельности не в состоянии). Это так называемый персонифицированный пакет стимулов, который следует ввести в строй через соответствующий организационно-экономический механизм.

Данный персонифицированный бюллетень стимулов в течение 6 месяцев (данный период эмпирически подтвержден на практике как оптимальный) влияет на трудовое поведение работников.

Тем не менее, проходит время, и потребности изменяются: по мере удовлетворенности одних потребностей приоритеты у работника могут получить другие потребности (по закону повышения потребностей). В связи с этим III-й этап последовательного формирования МЦМП осуществляется через 6 месяцев, в состав которого входит:

- количественная оценка степени удовлетворенности мотивационных потребностей работников после влияния персонифицированного бюллетеня стимулов;

- выявление переменных мотивационных потребностей работников;
- подбор соответствующих этим потребностям обновленных бюллетеней стимулов;
- введение в действие обновленных бюллетеней стимулов.

Тем самым, повторяя через каждые полгода вышеупомянутые элементы формирования целеориентированной мотивации персонала организации, становится возможным наладить эффективный мотивационный мониторинг. Именно данный тип мониторинга станет главным инструментом постоянно действующего механизма мотивации работников, связанного с удовлетворением их переменных мотивационных потребностей. Именно этим и достигается непрерывная заинтересованность персонала в достижении высоких результатов, имея в виду, что применение бюллетеня (пакета) стимулов к каждому работнику отдельно как раз и зависит от качества этих результатов.

Кроме того, для улучшения обучения, помимо традиционных курсов компании следует ввести дистанционное обучение персонала это приведет повышению уровня работоспособности персонала и уменьшит затраты.

Третье мероприятие, направлено на улучшение репутации путем осуществления контроля и управления брендом.

Известно, что репутация компании – очень важный элемент в бизнесе, который оказывает непосредственное влияние на развитие и рост компании. Достигнутый уровень репутации необходимо постоянно поддерживать, предпринимать шаги по его повышению и недопущению появлений сведений негативного характера, в связи с чем, именно поэтому автор выбрал данное направление.

Итак, в качестве мероприятий этого направления стоит выделить:

- проведение работы с отзывами;
- организация всесторонней деятельности с отрицательными оценками и комментариями;

- оптимизация веб-ресурса компании под интересы и запросы целевой аудитории, а также удобства его использования;
- проведение рекламных акций, информационных вбросов, направленные на повышение узнаваемости бренда;
- размещение на сторонних порталах рекламной продукции и тематических статей с упоминанием «раскручиваемого» бренда;
- осуществление тематической рассылки, которая отправляется как «старым», так и потенциальным клиентам.

Кроме того, управление репутацией бренда телекоммуникационной компании предполагает выполнение следующих операций:

- регистрация компании в социальных сетях;
- SEO-продвижение сайта компании в поисковых системах;
- использование SERM-технологий (поискового управления репутацией в интернете);
- борьба с негативными отзывами и организация всесторонней работы с их авторами.

Далее раскроем подробнее что же входит в каждое из предложенных направлений.

Значимость проведения работы с отзывами, заключается в том, что контроль отзывов, необходимо, поскольку как потенциальные клиенты ориентируются как в интернет-пространстве, так и в реальной жизни, на комментарии и оценки. Что касается, интернет-пространства, то здесь есть возможность контролировать, путем вытеснения негативных отзывов из первых страниц поисковой выдачи, поскольку большинство пользователей интернета ориентируются только на первые 1-2 страницы выдачи поиска. Все это будет способствовать созданию у потребителей позитивного восприятия компании.

Кроме того, важно выяснить причины и источники появления негатива. Включая «индивидуальную работу», которая направлена на решение проблемы и недопущение ее повторения. В связи с высоким уровнем

конкуренции, следует сперва распознать насколько этот клиент действительно реален, то есть посредством контрмер, можно выявить комментарии, заказного характера от предприятия-конкурента.

Также значимую роль выполняют мероприятия по наполнению сайта качественным, полезным и интересным контентом, который связан с непосредственной деятельностью самой телекоммуникационной компании и оказываемых ее услуг и предлагаемых товаров, в том числе адаптация портала под социальные сети (размещение соответствующих кнопок и ретвитов), создание яркого и запоминающегося оформления и продуманного пользовательского интерфейса.

Размещение на сторонних порталах рекламной продукции, способствует не только росту популярности компании, но и обеспечивают продвижение ее веб-ресурса в верхние строки поисковой выдачи.

Стоит отметить, рассылку, которая обычно содержит сведения о новых услугах и товарах компании, интересных предстоящих событиях, обзор наиболее выгодных предложений.

Регистрация компании в социальных сетях и дальнейшее продвижение заключается в том, что эта работа включает в себя непрерывное информирование подписчиков и интернет-пользователей о деятельности компании (например, проведения акций, предоставления скидок и бонусов, размещения актуальных новостей, реклама новой продукции и пр.), привлекает новых клиентов, формирует эмоциональное восприятие, за счет организации тематических дискуссий и постоянной онлайн-поддержки клиентов компании.

Таким образом, внедряя выше приведенные мероприятия телекоммуникационная компания, получит своего рода стратегию действий, которая учитывает сложившиеся информационное поле вокруг компании (степень присутствия в интернете, наличие положительных/отрицательных отзывов), ее позиции на рынке, конкурентоспособность продукции, целевую аудиторию, действия конкурентов.

3.2. Оценка экономического эффекта от внедрения рекомендаций по совершенствованию стратегий роста

Для начала определим уровень затрат на реализацию и внедрение разработанных мероприятий.

Затраты на реализацию и внедрение рассчитаем по следующей формуле (3.1):

$$Z_0 = Z_1 + Z_2 + Z_3, \quad (3.1)$$

где: Z_1 – затраты на мероприятия по вложению в инновации, млн. руб.;

Z_2 – затраты на мероприятия по корпоративной политике, млн. руб.;

Z_3 – затраты на мероприятия по улучшению репутации, млн. руб.

Согласно сметной стоимости затраты на мероприятия по вложению в инновации равны 600 млн. руб., затраты на мероприятия по корпоративной политике приняты в размере 408,450 млн. руб., а затраты на мероприятия по улучшению репутации – 400 млн. руб.

По формуле (3.1) определим общие затраты на реализацию и внедрение разработанных мероприятий:

$$Z_0 = 600 + 408,450 + 400 = 1\,408,450 \text{ млн. руб.}$$

Сведем результаты определения затрат на реализацию и внедрение разработанных мероприятий в таблицу 3.1.

Таблица 3.1

Затраты на реализацию и внедрение разработанных мероприятий

Наименование статей затрат	Обозначение	Величина, млн. руб.
Затраты на мероприятия по вложению в инновации	Z_1	600
Затраты на мероприятия по корпоративной политике	Z_2	408,450
Затраты на мероприятия по улучшению репутации	Z_3	400
Общая сумма затрат	Z_0	1 408,450

Источник: [Составлено автором]

Далее определим прибыль от реализации и внедрения разработанных мероприятий. В связи с тем, что мероприятия направлены на рост телекоммуникационной компании, прибыль от их реализации и внедрения рассчитывается исходя из расчета оценки ущерба предприятию при возникновении ряда возможных проблем, которые способны как замедлить или вовсе остановить уровень развития компании.

Общий ущерб предприятию в результате возникновения возможных разного уровня проблем определяется по формуле (3.2):

$$I_{\text{общ}} = I_1 + I_2 + I_3, \quad (3.2)$$

где: I_1 – ущерб от снижения использования уровня технологий, млн. руб.;

I_2 – ущерб от неэффективности корпоративной политики, млн. руб.;

I_3 – ущерб от неэффективности управления брендом, млн. руб.

Итак, ежегодно возможный уровень ущерба от снижения использования уровня технологий составляет 400 млн. руб.

В то время как средний уровень ущерба от неэффективности корпоративной политики оценивается ежегодно в размере 340 млн. руб.

А также представим, уровень ущерба от неэффективности управления брендом, который оценивается ежегодно в размере 350 млн. руб.

Подведем итоги, по формуле (3.2) определяем общий ущерб телекоммуникационной компании в результате составит:

$$I_{\text{общ}} = 400 + 340 + 350 = 1\,090 \text{ млн. руб.}$$

Общий ущерб предприятию составит 1 090 млн. руб. Соответственно прибыль от реализации и внедрения мероприятий составит 1 090 млн. руб. в год.

Оценка эффективности вложения средств в предложенные мероприятия основывается на 4 показателях:

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) – характеризует величину дохода от реализации проектных решений за расчетный период и определяется по формуле (3.3):

$$\text{ЧДД} = -3 + \sum_{t=1}^I \frac{\text{П}_{pt}}{(1+E)^t}, \quad (3.3)$$

где: 3 – величина затрат на реализацию и внедрение мероприятий;

П_{pt} – прибыль в год t ;

E – норма дисконта (10 – 12%);

t – номер года;

I – период расчета, за который оценивается эффективность вложений.

Если $\text{ЧДД} > 1$, то мероприятия прибыльны.

Индекс доходности мероприятий характеризует величину дохода, полученный на 1 рубль вложений. Индекс доходности определяется по формуле (4):

$$\text{ИД} = \frac{\text{ЧДД}+3}{3}, \quad (3.4)$$

Если $\text{ИД} > 1$, то проектные решения считаются эффективными.

Срок окупаемости инвестиций характеризует период времени, за который доходы превысят вложения.

Внутренняя норма доходности мероприятий, характеризует ставку дисконтирования, при которой полученная прибыль от реализации мероприятий равна вложениям. Внутренняя норма доходности характеризует реальную доходность вложений, выраженную в виде годовой процентной ставки.

Все показатели эффективности проектных решений сведены в таблице 3.2.

Показатели эффективности проекта

№ п/п	Показатель	Годы реализации проекта			
		2018	2019	2020	2021
1	Затраты (руб.)	1 408,450	0	0	0
2	Прибыль (руб.)	-	1 090	1 090	1 090
3	Чистый доход (руб.)	-1 408,450	+1 090	+1 090	+1 090
4	Ставка дисконтирования (%)	12	12	12	12
5	Коэффициент дисконтирования	1	0,893	0,797	0,712
6	Чистый дисконтированный доход (рублей)	-1 408,450	+973,370	+868,730	+776,080
7	Накопленный ЧДД	-1 408,450	-435,080	+433,650	+1 209,730

Источник: [Составлено автором]

Коэффициент дисконтирования находим по формуле (3.5):

$$K_d = \frac{1}{(1+E)^t}, \quad (3.5)$$

По формуле (5) производим расчет коэффициента дисконтирования для 2019-2021 годов:

$$K_{d \text{ 2019год}} = \frac{1}{(1+0,12)^1} = 0,893$$

$$K_{d \text{ 2020год}} = \frac{1}{(1+0,12)^2} = 0,797$$

$$K_{d \text{ 2021год}} = \frac{1}{(1+0,12)^3} = 0,712$$

Рассчитываем показатели эффективности проектных решений:

Чистый дисконтированный доход за 3 года реализации проектных решений по формуле (3.3) составит:

$$\text{ЧДД} = -1\,408\,450 + \frac{1090000}{(1+0,12)^1} + \frac{1090000}{(1+0,12)^2} + \frac{1090000}{(1+0,12)^3} = 1\,209\,730 \text{ млн. руб.}$$

Величина ЧДД является положительной, то есть мероприятия прибыльны.

Определяем индекс доходности по формуле (3.4):

$$\text{ИД} = \frac{1\,209,730 + 1\,408,450}{1\,408,450} = 1,86 \text{ руб./руб. влож.}$$

Индекс доходности получился больше 1, значит, мероприятия считаются эффективными, то есть на каждый рубль вложений при реализации мероприятий может быть получено 1,86 рубля дохода.

Определяем срок окупаемости инвестиций.

Для определения окупаемости проекта построим график, который изображен на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – График окупаемости проекта

Источник: [Составлено автором]

По графику окупаемости видно, что мероприятия окупятся в середине 2019 года.

Определяем внутреннюю норму доходности мероприятий (формула 3.6). Для этого воспользуемся методом интеграций.

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (Rt - 3t) * \frac{1}{(1+E)^t}, \quad (3.6)$$

где: Rt – результаты, достигаемые на t -ом шаге расчета;

$3t$ – затраты, осуществляемые на том же шаге;

T – временной период расчета, лет;

E – норма дисконта, доля единицы.

При $E = 50\%$ Чистый дисконтированный доход будет равен:

$$\text{ЧДД}_1 = -1\,408,450 + \frac{1\,090}{1,5} + \frac{1\,090}{1,5^2} + \frac{1\,090}{1,5^3} = 125\,616 \text{ млн. руб.}$$

При $E = 70\%$ Чистый дисконтированный доход будет равен:

$$\text{ЧДД}_2 = -1\,408,450 + \frac{1\,090}{1,7} + \frac{1\,090}{1,7^2} + \frac{1\,090}{1,7^3} = -167\,664 \text{ млн. руб.}$$

Величина ЧДД изменила знак с «+» на «-», это значит, что величина внутренней нормы доходности находится в пределах от 50% до 70%.

Определяем внутреннюю норму доходности по формуле (3.7):

$$E_{\text{вн}} = E_1 + \frac{\text{ЧДД}_1}{\text{ЧДД}_1 - (-\text{ЧДД}_2)} * (E_1 - E_2), \quad (3.7)$$

где: E_1 – значение нормы дисконта, при котором $\text{ЧДД}_1 > 0$;

E_2 – значение нормы дисконта, при котором $\text{ЧДД}_2 < 0$.

$$E_{\text{вн}} = 50 + \frac{125\,616}{125\,616 - (-167\,664)} * (50 - 70) = 58,57\%$$

Внутренняя норма доходности разработанных мероприятий будет равна 58,57%.

Все найденные показатели сводим в таблицу 3.3.

Показатели эффективности инвестирования в разработанные мероприятия

Наименование показателей	Ед. изм.	Величина показателя
Затраты на реализацию и внедрение мероприятий	Млн. руб.	1 408,450
Прибыль от реализации и внедрения мероприятий	Млн. руб.	1 090,00
Чистый дисконтированный доход	Млн. руб.	1 209,730
Индекс доходности	Руб./ влож.	Руб. 1,86
Внутренняя норма доходности	%	58,57
Окупаемость проекта	Год	2019

Источник: [Составлено автором]

Представим выводы по расчету:

- Чистый дисконтированный доход по мероприятиям при ставке дисконтирования 12% за 3 года реализации мероприятий составит 1 209,730 млн. руб.
- Внутренняя норма доходности инвестиций по мероприятиям за 3 года составляет 58,57%.
- Срок окупаемости мероприятий наступает на 2 год после их реализации.
- Индекс доходности инвестиций составляет 1,86 рублей на каждый вложенный рубль.

Таким образом, следует отметить, что предложенные мероприятия действительно являются эффективными, это подтверждают выше представленные результаты расчетов экономической обоснованности.

Подводя итоги третьей главы диссертационного исследования, отметим следующие выводы.

На сегодняшний день многие современные компании связи несут в себе громадный потенциал для перспективного развития. Традиционные операторы несут в себе основную нагрузку по созданию инфраструктуры в отрасли, а также именно они оказывают услуги для государства и социальных групп граждан на шей страны.

В качестве совершенствования стратегий роста российских телекоммуникационных компаний, автором были разработаны мероприятия, по следующим направлениям:

- 1) технологии - внедрение инноваций;
- 2) персонал - изменение корпоративной политики;
- 3) контроль и управление брендом – улучшение репутации.

Применение инновационного подхода в этой отрасли может позволить сократить отставание отечественных операторов от зарубежных аналогов, а также полностью приступить к реализации госпрограмм инновационных технологий. Чтобы эффективно и целенаправленно осуществлять политику продвижения инноваций, необходимо сначала определить те направления, которые на данный момент отстают в своем развитии, а также производить выбор из перечня инновационных решений основываясь на таких параметрах, как: вид абонента связи, территория на которой расположено оборудование, а также издержки, которые может понести оператор. Необходимо создавать специальные инновационные департаменты, которые в свою очередь будут осуществлять управление инновациями, а также планировать деятельность по инновациям. В работе были определены основные направления инновационного подхода в сфере телекоммуникаций, а также представлены рекомендации по реализации инновационных программ на предприятии связи.

Улучшение корпоративной политики телекоммуникационной компании необходимо, поскольку именно персонал выполняет одну из значимых ролей для достижения успеха и роста компании.

В качестве мероприятий по улучшению корпоративной политики было предложено внедрение комплексной мотивационной системы, в которую входят: внедрение грейдинга для персонала и мониторинг мотивационного уровня персонала. Все это позволит компании повысить производительность труда и эффективнее использовать кадровый потенциал компании.

Третьим направлением стало улучшение репутации, за счет контроля и управления. Сюда вошли следующие мероприятия:

Также автором была проведена оценка эффективности, так по данным сметной стоимости затраты на мероприятия по вложению в инновации равны 600 млн. руб., затраты на мероприятия по корпоративной политике приняты в размере 408,450 млн. руб., а затраты на мероприятия по улучшению репутации – 400 млн. руб. Итого сумма затрат составит 1 408,45 млн. руб. Тогда как общий ущерб предприятию составит ежегодно в размере 1 090 млн. руб.

При этом, результаты оценки эффективности подтвердили возможность использования предложенных автором мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги диссертационного исследования, следует отметить ряд следующих выводов.

В понимании автора стратегии роста организации определяются исходя из нескольких принципов: что предприятие может внутри своей сферы деятельности, что она может в совокупности с другими отраслями и как она проявит себя в развитии в незнакомой области. Исходя из этого, руководство может распланировать возможности и способы достижения намеченных целей и улучшения показателей. Известно, что в маркетинге выделяется несколько видов стратегий роста компании. К ним относятся прежде всего стратегия концентрированного роста, данная разновидность имеет три подвида: возможность для развития рынка, необходимость в укреплении своих позиций и развитие самого производимого продукта или услуги.

Автор выделил следующую классификацию стратегий развития предприятия:

- по типу экономического роста,
- в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия,
- по направлению развития экономического потенциала.

В ходе проведения исследования была определена специфика стратегий роста в сфере телекоммуникации. Для начала отметим сущность понятия «телекоммуникации», под ним автор понимает различные формы связи, а также способы передачи информации на достаточно большие расстояния.

В специфическом характере развития маркетинговых стратегий российских телекоммуникационных компаний просматривается несколько тенденций. Во-первых, переход к рыночной экономике позволил выйти на рынок телекоммуникационным компаниям с иностранными инвестициями, которые, помимо внедрения новейших технологий, привнесли шаблоны маркетинговых решений, способствовали интенсивному развитию практики

стратегического маркетинга. Во-вторых, высокие темпы развития рынка порождали динамику рыночной конъюнктуры, увеличивали эластичность спроса, влияли на другие рыночные механизмы. Эти тенденции обусловили гораздо более сжатые сроки (по сравнению с западными компаниями) развития практики применения национальными телекоммуникационными предприятиями стратегического маркетинга. В-третьих, естественно-монопольное регулирование рынка услуг проводной телефонии, в сочетании с высокими барьерами входа на рынок, создало условия для синтеза подходов.

Рынок телекоммуникационных услуг является значимым для экономики страны, и этому есть ряд объяснений. Так, например, благодаря компаниям из данной отрасли осуществляется связь между множеством абонентов, посредством различных методов: интернет, телефон, телевидение. Во-вторых, качество предоставления услуг от компаний этой отрасли, значительно влияет на уровень жизни общества. В-третьих, именно эта отрасль развивается стремительно, и именно на нее приходится масса инновационных разработок. Перспективы развития в направлении технических разработок, как никогда связаны с телекоммуникационной сферой. В связи с этим, и подтверждается актуальность исследования стратегий роста компаний в сфере телекоммуникаций. Наблюдается прямая зависимость от состояния развития компаний и уровня развития экономики страны в целом.

На сегодняшний день рынок мобильного связи является одним из самых перспективных сегментов индустрии телекоммуникаций. Проведенное исследование показало, что за последние годы структура рынка и позиции мобильных операторов остаются неизменными - лидерами остаются компании МТС, «ВымпелКом», «МегаФон», «Ростелеком». Стимулирование технологического и технического развития, информатизации субъектов экономики существенно помогают достигнуть главных социально-экономических результатов. Составной частью стратегии информатизации

должна быть разработка стратегии развития телекоммуникации на всех уровнях мировой экономики, в которой уже должны учитываться требования управления, предпринимательской деятельности и совокупность процессов в обществе.

Государство должно обращать внимание на проведение реформ по совершенствованию действующего в отрасли законодательства, тем самым обеспечивая непрерывное развитие отрасли, создание новых услуг и технологий.

Изучение вопросов, которые касаются государственного регулирования, показало, что на практике существуют определенные барьеры для входа на рынок отрасли, а также есть приличные ограничения по части лицензирования.

Отметим, что главная цель, которую государство должно преследовать при регулировании отрасли – это создание конкурентной модели государственного регулирования.

Основным фактором, который оказывает наибольшее влияние на конкуренцию в отрасли, представляет собой система государственного регулирования рынка телекоммуникационных услуг. Если рассматривать развитие конкуренции, то, как и в других высокотехнологичных отраслях, конкуренция имеет технологический характер.

В качестве совершенствования стратегий роста российских телекоммуникационных компаний, автором были разработаны мероприятия, по следующим направлениям:

- 1) технологии - внедрение инноваций;
- 2) персонал - изменение корпоративной политики;
- 3) контроль и управление брендом – улучшение репутации.

Применение инновационного подхода в этой отрасли может позволить сократить отставание отечественных операторов от зарубежных аналогов, а также полностью приступить к реализации госпрограмм инновационных технологий.

Улучшение корпоративной политики телекоммуникационной компании необходимо, поскольку именно персонал выполняет одну из значимых ролей для достижения успеха и роста компании.

Третьим направлением стало улучшение репутации, за счет контроля и управления. Сюда вошли следующие мероприятия:

Для того чтобы определить насколько эффективны предложенные мероприятия, автором была проведена оценка эффективности, так по данным сметной стоимости затраты на мероприятия по вложению в инновации равны 600 млн. руб., затраты на мероприятия по корпоративной политике приняты в размере 408,450 млн. руб., а затраты на мероприятия по улучшению репутации – 400 млн. руб. Итого сумма затрат составит 1 408,45 млн. руб. Тогда как общий ущерб предприятию составит ежегодно в размере 1 090 млн. руб.

Тем самым, результаты оценки эффективности подтвердили возможность использования предложенных автором мероприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антонова, Ю.В. Стратегия развития организации ОАО «Мобильные телесистемы» / Ю.В. Антонова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – №13. – С.334-338.
2. Афанасьева, М.В. Выбор стратегии финансового обеспечения роста деловой активности предприятия / М.В. Афанасьева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – №1-1. – С.9-13.
3. Бабешко, А.С. Фундаментальный и технический анализ портфеля ценных бумаг российской телекоммуникационной компании «Мобильные телесистемы» / А.С. Бабешко // Фундаментальные исследования. – 2014. – №8-4. – С.801-805.
4. Барсукова, А.В. Природа и базовые черты динамично развивающегося бизнеса / А.В. Барсукова // Terra Economicus. – 2015. – №2-2. – С.40-47.
5. Басова, М.М. Анализ проблем поиска и привлечения молодых талантов (на примере телекоммуникационных организаций Москвы) / М.М. Басова // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – №1. – С.97-105.
6. Борисова, Е.С. Влияние стратегии развития компании на величину ее стоимости / Е.С. Борисова, Н.В. Разнова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – №37. – С.18-24.
7. Ботвин, Г.А. Моделирование современного рынка программного обеспечения / Г.А. Ботвин, А.А. Салтан // Экономика и управление. – 2014. – №2(100). – С.51-58.
8. Бутина, А.А. Эффективность модернизации услуг ОАО «Ростелеком» на инновационной основе / А.А. Бутина, П.П. Табурчак, А.А. Севергина // Экономический вектор. – 2015. – №4(3). – С.11-16.

9. Васина, Н.В. Роль стратегического планирования в системе современного менеджмента / Н.В. Васина, Е.Е. Коба, Л.В. Жилкина // Человеческий капитал. – 2015. – №4(76). – С.78-83.
10. Вечканов, А.С. Стратегии роста стоимости бизнеса / А.С. Вечканов, Е.А. Мезенина, И.С. Чернова // NovaInfo.Ru. – 2017. – №63. – С.163-168.
11. Виннер, М.Л. Требования к кадровой стратегии при реализации стратегии интенсивного роста предприятия / М.Л. Виннер // Наука и современность. – 2013. – №23. – С.182-186.
12. Войко, Д.В. Финансовая стратегия устойчивого развития инновационных предприятиях / Д.В. Войко // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – №5. – С.156-162.
13. Горобняк, А.А. Формирование стратегии управления инновациями / А.А. Горобняк // Науковедение. – 2015. – №3(28). – С.19.
14. Гуцунаев, К.Л. Выход организации на внешний рынок / К.Л. Гуцунаев // Достижения науки и образования. – 2016. – №12(13). – С.35-37.
15. Докукина, С.М. Развитие персонала как долгосрочный фактор развития компании / С.М. Докукина // Шумпетеровские чтения. – 2013. – №1. – С.185-190.
16. Дохойн, З.М. Теоретические аспекты диверсификации, как стратегии развития компании / З.М. Дохойн// Инновации и инвестиции. – 2014. – №4. – С.71-74.
17. Евсеева, Д.А. Коммуникационная стратегия: подходы и особенности для сети интернет / Д.А. Евсеева // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2016. – №4. – С.8-10.
18. Ильина, В.А. Типы стратегий роста организации / В.А. Ильина // Достижения науки и образования. – 2016. – №11(12). – С.27-29.
19. Кобылко, А.А. Виртуальные операторы как системный ресурс развития рынка телекоммуникаций в России / А.А. Кобылко // Системный

анализ в экономике – 2012. Материалы науч.-практ. конференции. Секция 3. – М.: ЦЭМИ РАН, 2012.

20. Коваленко, К.М. Необходимость стратегического управления для современных крупных компаний / К.М. Коваленко // Young Science. – 2016. – №4. – С.41-48.

21. Козлова, М.В. Определение разницы между понятиями «стратегия экономического развития» и «стратегия экономического роста» / М.В. Козлова // Экономические науки. – 2014. – №113. – С.33-35.

22. Красильников, С.В. Современная трансформация стратегий внешнего роста / С.В. Красильников // Известия Института систем управления СГЭУ. – 2013. – №2(8). – С.113-115.

23. Кузьменко, О.А., Абросимова М.В. Трансформация корпоративной отчетности в интегрированный формат посредством разработки бизнес-модели на примере ОАО «Ростелеком» / О.А. Кузьменко // Агропродовольственная политика России. – 2015. – №7(19). – С.54-59.

24. Кунгурцева, В.С. Методика определения уровня инновационного развития ОАО «Ростелеком» на основе диагностики инновационного потенциала / В.С. Кунгурцева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – №11(121). – С.66-71.

25. Куприянова, А.С. Концепции управления человеческими ресурсами и их применение в российских компаниях на примере ПАО «МТС» / А.С. Куприянова // Евразийский союз ученых. – 2016. – №2-3(23). – С.50-54.

26. Курышева, Н.И. Анализ устойчивого развития компаний на российском рынке / Н.И. Курышева // Глобальный научный потенциал. – 2016. – №9(66). – С.20-22.

27. Ларичкина, Д.А. Особенности развития отрасли телекоммуникационных услуг в России / Д.А. Ларичкина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. - №5-3. – С.473-477.

28. Липатников, В.С. Анализ основных особенностей стратегического финансирования высокотехнологичных компаний / В.С. Липатников, А.О. Анискина // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. – №4(223). – С.225-235.

29. Лисин, Д.А. Управление маркетинговой стратегией компании / Д.А. Лисин, Ю.В. Пономарев // Управление и экономика в XXI веке. – 2017. – №1. – С.48-51.

30. Ляшенко, М.А. Модели стратегического управления инфокоммуникационным бизнесом / М.А. Ляшенко // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – №3-1(23). – С.145-148.

31. Мешечкина, Р.П., Шиленко С.И. Актуализация программ лояльности с целью стимулирования покупательских предпочтений в интернет-торговле // Р.П. Мешечкина, С.И. Шиленко / Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – №3(64). – С.19-30.

32. Михайлов, А.Е. Анализ моделей устойчивого роста компании на разных этапах ее развития / А.Е. Михайлов // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – №1. – С.52-54.

33. Наливайский, В.Ю. Анализ синергитического эффекта при слияниях и поглощениях на базе телекоммуникационной компании ОАО «МТС» / В.Ю. Наливайский, П.С. Кириченко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2015. - №2(50). – С.200-205.

34. Натальина, Т.В. Формирование модели стратегии роста предприятий на основе интегрированного подхода / Т.В. Натальина // Наука XXI века: проблемы и перспективы. – 2015. - №1(3). – С.118-123.

35. Нечаев, С.Ю. Направления повышения конкурентоспособности российских предприятий сферы услуг в условиях ГАТС / С.Ю. Нечаев //

Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – №4(53). – С.57-63.

36. Нифонтов, А. И., Кушнеров Ю. П., Черникова О. П. Оптимизация закупочной деятельности угледобывающих предприятий / А.И. Нифонтов, Ю.П. Кушнеров, О.П. Черникова // Организатор производства. – 2015. – №4 (67). – С.35-43.

37. Новикова, Т.С. Выбор стратегии развития организации / Т.С. Новикова // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – №3(71). – С.393-395.

38. Павлишевская, А.Р. Проблемы роста конкурентоспособности российских предприятий / А.Р. Павлишевская, Т.Г. Агиевич // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2016. – №4. – С.35-38.

39. Павлова, А.С. Анализ инновационных стратегий предприятий отрасли ИКТ / А.С. Павлова, А.Н. Ниушина, А.Д. Сарафанов, А.С. Анастасова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – №11(62). – С.42-43.

40. Павлова, А.С. Инновационная стратегия предприятий отрасли ИКТ в условиях реализации стратегии реиндустриализации / А.С. Павлова, А.Н. Ниушина, А.Д. Сарафанов, А.С. Анастасова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – №12(63). – С.51-54.

41. Падоан, П.К. Переход от краткосрочной к долгосрочной стратегии роста / П.К. Падоан // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2013. – №2. – С.5-15.

42. Палкина, Е.С. Методологические принципы управления реализацией стратегии роста компании / Е.С. Палкина // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2015. – №2(30). – С.78-86.

43. Палкина, Е.С. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии роста компании / Е.С. Палкина // Инициативы XXI века. – 2013. – №4. – С.23-27.

44. Панова, Е.А. Оценка влияния стратегии продвижения компании МТС на бренд / Е.А. Панова // Международная торговля и торговая политика. – 2015. – №1(1). – С.72-82.

45. Побываев, С.А. Рынок телекоммуникаций: турбулентное развитие и непредсказуемые победители / С.А. Побываев // Экономические стратегии. – 2013. – №7(115). – С.68-75.

46. Подопригора, М.Г. Стратегический маркетинг в сфере услуг / М.Г. Подопригора, В.В. Губа // Фундаментальные исследования. – 2016. – №10-2. – С.414-418.

47. Развадовская, Ю.В. Роль концентрации отрасли, иностранных инвестиций и государственной поддержки в инновационной стратегии российских предприятий отрасли ИКТ / Ю.В. Развадовская, И.К. Шевченко, М.А. Грезина // Terra Economics. – 2015. – №4. – С.65-82.

48. РБК: «Билайн» объяснил продажу доли в «Евросети» «позитивным примером» МТС. Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/18/08/2017/5995a62b9a794761e5901a28 (Дата обращения: 02.09.2018).

49. Ревина, С.Ю. Интенсификация использования ИКТ для инновационного развития и экономического роста в России / С.Ю. Ревина // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2015. – №4. – С.106-121.

50. Романенко, О.А. Основы финансового моделирования корпоративного роста / О.А. Романенко // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – №2(51). – С.104-108.

51. Романенко, О.А. Подходы к формированию финансовой стратегии корпоративного роста / О.А. Романенко // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2013. – №2(2). – С.103-109.

52. Романенко, О.А. Понятие роста компании: анализ существующих трактовок / О.А. Романенко // Наука и общество. – 2013. – №6(15). – С.38-43.
53. Романенко, О.А. Принципы выбора направления инвестирования в целях обеспечения роста компании / О.А. Романенко // Информационная безопасность регионов. – 2015. – №2(19). – С.70-75.
54. Романенко, О.А. Сбалансированная система показателей как инструмент управления ростом компаний / О.А. Романенко // Финансовая жизнь. – 2014. – №3. – С.57-61.
55. Рудик, Е.В. Повышения стратегической инвестиционной привлекательности предприятия / Е.В. Рудик, Р.С. Кобченко // Уникальные исследования XXI века. – 2015. – №11(11). – С.228-233.
56. Рудченко, В.Н. Скрытый маркетинг: его особенности, сильные и слабые стороны / В.Н. Рудченко, З.М. Хайбуллина // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. – №20. – С.457-461.
57. Старшинова, Т.А. Концептуальные подходы к понятию стратегия / Т.А. Старшинова, Н.М. Перепелица // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – №3. – С.105-110.
58. Тарасова, Н.Е. Анализ стратегий сотовых операторов на рынке телекоммуникационных услуг в Ростове и Ростовской области / Н.Е. Тарасова, Н.С. Овчар // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – №22. – С.194-198.
59. Тихоненко, К.П. Планирование инновационной деятельности на основании стратегии роста, обеспечивающей успех: стратегия вытеснения через подрывную инновацию / К.П. Тихоненко // Наука. Образование. Личность. – 2014. – С.124-126.
60. Толстова, Е.А. Формирование стратегических целей развития организации / Е.А. Толстова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2017. – №2-8. – С.121-124.

61. Улезлова, Л.В. Регулирование отрасли связи и телекоммуникаций: состояние и перспективы развития / Л.В. Улезлова // Проблемы современной науки и образования. – 2017. – №5(87). – С.59-63.

62. Хотинская, Г.И. Особенности развития российских компаний в условиях экономического роста / Г.И. Хотинская // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – №15. – С.2-10.

63. Шальнева, М.С. Факторы финансовой устойчивости компании: особенности телекоммуникационной сферы / М.С. Шальнева, Е.А. Чехлань // Финансовая жизнь. – 2015. – №2. – С.52-57.

64. Штефан, В.И. Пути повышения эффективности работы дочернего предприятия, входящего в интегрированную структуру / В.И. Штефан, Е.В. Штефан // Организатор производства. – 2015. – №1(64). – С.32-36.

65. Щеголева, А.А. Исследование региональных тенденций функционирования компаний / А.А. Щеголева // Young Science. – 2015. – №4. – С.103-111.