

**Самодуров А. М.**, аспирант МЭСИ, генеральный директор ЗАО «НэтУан Рус», г. Москва, [a.m.samodurov@yandex.ru](mailto:a.m.samodurov@yandex.ru)

## МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОПЕРАТОРА СВЯЗИ

*В статье описывается авторская методика разработки конкурентной стратегии для оператора связи, позволяющая сформулировать основные конкурентные преимущества, выработать стратегию для дальнейшего развития телекоммуникационной компании. Методика базируется на проведенном автором исследовании, выявившем структуру внутренних факторов конкурентоспособности (11 групп, 21 фактор) компаний в телекоммуникационной отрасли в соответствии с последними экономическими теориями в области конкуренции. Оценка факторов проведена методами экспертной оценки с формализацией по шкале Е. Харингтона. Выделены основная и второстепенная группы факторов, влияющие на конкурентоспособность компании, выявлены основные составляющие механизма получения конкурентных преимуществ в телекоммуникационной отрасли и их влияние на конкурентоспособность организации, предложена алгоритмизированная схема действий для разработки и успешной реализации конкурентной стратегии.*

**Ключевые слова:** конкуренция, телекоммуникации, конкурентоспособность, конкурентная стратегия, телекоммуникационная отрасль, конкурентные преимущества.

### Введение

Телекоммуникационный рынок России представляет интерес как растущий и стабильный к экономическим колебаниям. В динамике можно наблюдать замедление роста рынка и прогнозировать его насыщение в среднесрочном периоде в регионах с развитой телекоммуникационной инфраструктурой<sup>1</sup>. Тем не менее рост продолжается, а с учетом стабильности рынка это делает его по-прежнему интересным для инвестиций. Доход от услуг связи в России в 2012 г. составил 2,44% от ВВП России

и в среднем составлял 2,9% ВВП России за последние семь лет<sup>2</sup>.

Одна из особенностей современного телекоммуникационного рынка России — высокая интенсивность конкуренции при умеренных показателях концентрации рынка. Индексы концентрации CR-3 и CR-4 имеют показатели 57,76 и 73,26<sup>3</sup>. Таким образом, телекоммуникационный рынок России можно отнести к рынкам с умеренной (средней) концентрацией. Отметим лишь, что индексы CR-3 и особенно CR-4 близки к верхним

<sup>1</sup> Министерство связи и массовых коммуникаций. Статистика отрасли // [www.minsvyaz.ru/ru/directions/stat/stat/](http://www.minsvyaz.ru/ru/directions/stat/stat/).

<sup>2</sup> Федеральная служба статистики // [www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main).

<sup>3</sup> Коломиец Т. В., Самодуров А. М. Особенности конкуренции в телекоммуникационной отрасли // Вестник Международного института менеджмента ЛИНК — Жуковский: МИМ ЛИНК, 2013. С. 47

Таблица 1

**Внутренние факторы конкурентоспособности телекоммуникационной организации**

	№ п/п	Фактор	Вес
Основные факторы	1	Способы и инструменты продвижения услуг на рынок	0,9375
	2	Эффективность работы персонала	0,9269
	3	Риск потери отношений с партнерами	0,9144
	4	Охват сети передачи данных	0,9038
	5	Стоимость услуг	0,8644
	6	Непрерывность и бесперебойность подачи услуг оператором	0,8325
	7	Гарантированная длительность отношений с партнерами	0,8288
	8	Скорость диагностики и устранения неисправности	0,7931
	9	Доступность службы технической поддержки	0,7344
Дополнительные факторы	10	Скорость обработки заказов	0,6844
	11	Качество обработки заказов	0,6806
	12	Оценка качества передачи информации	0,6431
	13	Наличие бизнес-процессов и ресурсов для создания новых видов услуг	0,6269
	14	Объем средств для инвестирования в технические активы	0,6038
	15	Стоимость межоператорских услуг	0,5769
	16	Возможность внедрения инноваций	0,5769
	17	Техническое превосходство сети	0,5538
	18	Скорость прохождения основных бизнес-процессов	0,5538
	19	Стоимость строительства сети передачи данных	0,5038
	20	Наличие дополнительного сервиса	0,5000
	21	Эффективность работы по предотвращению и уменьшению дебиторской задолженности	0,4731

границам определенного диапазона. Конкурентная среда в отрасли характеризуется низкой степенью влияния потребителей, умеренным влиянием поставщиков, невысоким риском вторжения новых игроков и отсутствием заменителей.

В целом по России на март 2014 г. 37358<sup>4</sup> действующих лицензий в области телекоммуникаций, принадлежащих более чем 10000 организациям, оказывающим телекоммуникационные услуги, т. е. в среднем более 120 организаций на каждый из субъектов Российской Федерации. Разумеется, их плотность неравномерна и варьируется в зависимости от субъекта.

<sup>4</sup> По данным Федеральной службы по надзору в области связи, информационных технологий и массовых коммуникаций // [rkn.gov.ru/communication/register/](http://rkn.gov.ru/communication/register/).

Таким образом, в условиях интенсивной конкуренции возрастает важность формирования эффективной конкурентной стратегии для поставщиков телекоммуникационных услуг. Для решения этой задачи предлагается методика разработки конкурентной стратегии, базирующаяся на внутренних факторах конкурентоспособности телекоммуникационной организации, представленных в табл. 1.

Факторы с весом выше 0,7 (т. е. с оценкой «выше среднего» в соответствии со шкалой Е. Харрингтона) назовем основными факторами, так как они оказывают существенное влияние на конкурентоспособность организации. Оставшиеся факторы назовем дополнительными факторами. Отметим также, что сумма весов основных факторов составляет 7,74 против 7,0 допол-

нительных факторов, следовательно, суммарное влияние выбранных основных факторов превышает суммарное влияние дополнительных факторов.

Поскольку очевидно, что некоторые основные факторы по своему смыслу относятся к одной группе, произведем группирование и обобщение предлагаемых факторов конкурентоспособности, добавим также вспомогательную группу как отдельный элемент, оказывающий влияние на конкурентоспособность. Полученный результат представим в виде списка:

- способы и инструменты продвижения услуг на рынок;
- эффективность работы персонала;
- охват сети передачи данных;
- стоимость услуг;
- партнерская сеть;
- техническая стратегия;
- вспомогательная группа.

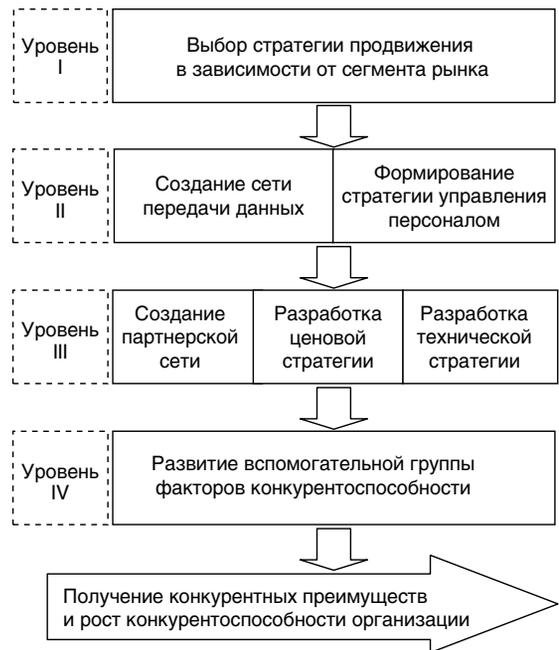


Рис. 1. Схема достижения конкурентных преимуществ

### Методика разработки конкурентной стратегии

Как отмечают А. И. Коваленко и А. В. Полевой, каждую конкурентную стратегию следует понимать как набор принципиальных управленческих решений (выборов), реализуемых в практической деятельности<sup>5</sup>.

Методика разработки конкурентной стратегии схематично представлена на рис. 1. Предлагаемая методика включает в себя укрупненно несколько шагов, каждый из которых содержит факторы конкурентоспособности оператора связи. Последовательность действий при разработке конкурентной стратегии предполагается сверху вниз, однако каждый из уровней может быть пересмотрен сколько угодно раз. А в процессе деятельности организации может быть сколько угодно итераций.

Произведем декомпозицию предложенной схемы и опишем задачи, а также методы их решения на каждом из уровней.

#### Уровень I Выбор стратегии продвижения в зависимости от сегмента рынка

Задачи этого уровня: выбор сегмента рынка, выбор стратегии продвижения услуг, выбор стратегии. Структура элемента изображена в табл. 2.

В случае выбора нескольких сегментов рынка имеет смысл применять одновременно несколько стратегий для каждого выбранного сегмента. Наиболее эффективны с условием предлагаемого сегментирования рынка стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга<sup>6</sup>.

Для более полноценного понимания сравним сегменты телекоммуникационного рын-

<sup>5</sup> Коваленко А. И., Полевой А. А. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. №5 (35). С. 61.

<sup>6</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: И. Д. Вильямс, 2011. С. 167.

Таблица 2

## Выбор стратегии продвижения

1. Выбор сегментов рынка для предоставления услуг		
Предоставление услуг физическим лицам	Предоставление услуг корпоративному сегменту	Предоставление межоператорских услуг
2. Выбор стратегии продвижения услуг		
Каналы неличной коммуникации: массовая реклама в административном и географическом регионе	Каналы личной коммуникации: индивидуальный подход, слабая рекламная деятельность	Каналы личной коммуникации: индивидуальный подход, минимальная целевая реклама
3. Стратегия продаж		
Пассивные продажи	Активные продажи	Активные продажи

Таблица 3

## Сравнительное описание потребительских сегментов телекоммуникационного рынка

Характеристика	Рынок услуг для физических лиц	Рынок услуг для юридических лиц	Рынок межоператорских услуг
Масштаб	Большое количество потребителей (около 64 млн домохозяйств) <sup>7</sup>	Количество потребителей велико (около 3,821 млн) <sup>8</sup>	Небольшое количество потребителей (около 14 тыс.) <sup>9</sup>
Потребляемый объем услуг	Невысокий	Средний	Максимальный
Эластичность по цене	Сильная	Слабая	Слабая
Требования к качеству услуг	Невысокие	Высокие	Высокие
Платежеспособность	Невысокая	Высокая	Средняя

ка. Сравнительное описание представлено в табл. 3.

Как видно из табл. 2, сегменты существенно различаются и требуют разных подходов к разработке комплекса маркетинга.

## Уровень II

### Создание сети передачи данных

Это одна из важнейших задач, стоящих перед оператором связи. После определения сегментов рынка, на которых оператор

будет работать, необходимо понимание способа доставки услуги пользователю. Оператор может создать свою собственную сеть передачи данных, а также использовать уже существующие сети других операторов связи. На этом уровне должна быть также определена и используемая технология передачи данных, наиболее подходящая для работы в выбранном сегменте рынка. Описание технологий и их преимуществ выходит за рамки данной работы. Проведем сравнение сетей передачи данных по их принадлежности (табл. 4).

Для реализации длительного стратегического конкурентного преимущества оператору необходимо построить собственную сеть передачи данных, однако это требует существенных инвестиций и длительного времени. В условиях высокой конкуренции, в том числе в сегменте межоператорских

<sup>7</sup> По данным Федеральной службы статистики // [www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main).

<sup>8</sup> По данным Федеральной налоговой службы // [www.nalog.ru/rn77/related\\_activities/registries/](http://www.nalog.ru/rn77/related_activities/registries/).

<sup>9</sup> По данным Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций // [www.rsoc.ru/communication/register/](http://www.rsoc.ru/communication/register/).

Таблица 4

**Сравнение сетей передачи данных по их принадлежности**

Собственная сеть передачи данных	Арендованная сеть передачи данных
Преимущества	
Независимость от других операторов связи; Низкая стоимость эксплуатации; Возможность получения дополнительного дохода от межоператорских услуг	Низкие инвестиционные затраты; Быстрый ввод в эксплуатацию
Недостатки	
Высокие инвестиционные затраты; Длительный ввод в эксплуатацию	Зависимость от других операторов связи; Высокая стоимость эксплуатации

услуг, наиболее эффективным путем представляется использование подхода, при котором оператор пользуется арендованными участками сети до тех пор, пока не построит свою сеть передачи данных.

Такая тактика позволяет выйти на рынок быстро и начать оказывать услуги, получая доход и покрывая операционные расходы, а также получая средства для дальнейших инвестиций в развитие собственной сети передачи данных.

**Формирование стратегии управления персоналом**

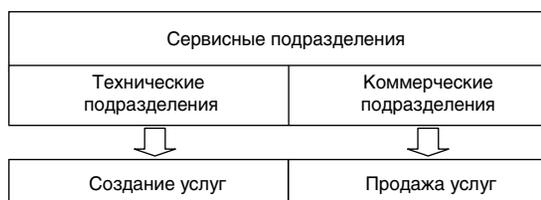
Одновременно с решением задачи создания сети передачи данных необходимо формирование кадровой политики и штата оператора связи. Две основные группы подразделений телекоммуникационной компании: технические подразделения, отвечающие за создание продукции (услуг), и коммерческие подразделения, отвечающие за продажу продукции (услуг) компании (рис. 2).

Отметим, что служба технической поддержки в случае с оператором связи является частью технического подразделения и также должна являться участником создания продукции (услуг) оператора связи, она не относится к сервисным подразделениям.

Роль сервисных подразделений сводится к обслуживанию бизнес-процессов и деятельности организации, их основная задача — обеспечить деятельность двух основных

подразделений. К сервисным подразделениям можно отнести: бухгалтерию, информационно-техническое, административно-хозяйственное и т. п.

Эффективность работы персонала является вторым по значимости фактором конкурентоспособности. Очевидно, что крайне важно сформировать прежде всего эффективные основные подразделения телекоммуникационной компании. Структура этих подразделений может быть различной в разных организациях. Важной составляющей является формирование мотивационной схемы. Решению этой задачи посвящено множество исследований, что выходит за рамки этой работы. При наборе персонала в основные подразделения следует иметь в виду стратегии продаж, присущие выбранному сегменту рынка: стратегию пассивных продаж для сегмента физических лиц и активных продаж для межоператорского и корпоративного сегментов. Требования к персоналу в области продаж напрямую зависят от стратегии продаж. Относительно технических, т. е. производящих подразделений,



**Рис. 2.** Схема деления подразделений телекоммуникационной компании

каких либо зависимостей от сегмента рынка сбыта нет.

### Уровень III

#### Создание партнерской среды

Партнерскую сеть оператора связи можно разделить на три основные группы: поставщиков, сбыта, вспомогательная.

К группе поставщиков относятся организации, осуществляющие поставку услуг и оборудования. Для выбора поставщиков этой группы можно использовать модифицированную шкалу критериев выбора поставщиков, предложенную М. Линдерсом и Х. Фиرونот:

- качество продукции;
- своевременность доставки;
- цена;
- обслуживание;
- повторные предложения по разработке продукции или услуги, по снижению цены;
- техническая, инженерная и производственная мощности;
- детальная оценка финансов и управления.

Модификации шкалы заключаются в неиспользовании критерия оценки дистрибуторских возможностей, так как данная группа поставщиков не выполняет дистрибуторские функции.

Группа сбыта включает в себя партнеров, участвующих в сбыте услуг оператора связи. Эта группа зависит от выбранного сегмента рынка сбыта и описана в табл. 5.

К вспомогательной группе можно отнести организации, не влияющие прямо на сбыт и не поставляющие услуги оператору связи. Это группа организаций, оказывающих дополнительные смежные нетелекоммуникационные услуги клиентам оператора связи или повышающих имиджевую составляющую оператора связи.

#### Разработка ценовой стратегии

Уровень цен на каждом из сегментов потребительского рынка телекоммуникационных услуг связи различен. Так, к примеру, цена услуги с идентичными техническими параметрами, поданная с использованием одной и той же технологии, будет различаться для физического лица, корпоративного клиента или оператора связи. Уровень цен в каждом из сегментов преимущественно определяется покупательской способностью и уровнем конкуренции.

Цены на предлагаемые телекоммуникационные услуги оператора связи можно рассчитывать по следующей формуле:

$$Ц = С_{му} + С_{пд} + С_о + С_п + С_м + С_а + П,$$

где Ц — цена на оказываемую услугу;  $С_{му}$  — стоимость межоператорских услуг, необходимых для производства услуги (или пакета услуг);  $С_{пд}$  — стоимость инфраструктуры передачи данных, необходимых для оказания услуги (или пакета услуг);  $С_о$  — стоимость амортизации оборудования;  $С_п$  — стоимость труда;  $С_м$  — стоимость марке-

Таблица 5

#### Партнерские организации, входящие в группу сбыта

Предоставление услуг физическим лицам	Предоставление услуг корпоративному сегменту	Предоставление межоператорских услуг
<ul style="list-style-type: none"> <li>— организации, владеющие или эксплуатирующие инженерные телекоммуникационные сооружения;</li> <li>— организации, работающие в области жилой недвижимости;</li> <li>— организации, работающие в области ритейла</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— организации, владеющие или эксплуатирующие инженерные телекоммуникационные сооружения;</li> <li>— организации, работающие в области коммерческой недвижимости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— организации, владеющие или эксплуатирующие инженерные телекоммуникационные сооружения</li> </ul>

тинга; Са — административные расходы; П — желаемая прибыль.

При разработке ценовой стратегии необходимо учитывать средний уровень цен на каждом из сегментов потребительского рынка. Для успешной конкуренции по цене оператору связи необходимо разработать такую ценовую политику, которая позволила бы предоставлять услуги в ценовом диапазоне от ниже среднего до выше среднего, имея возможность таким образом гибко манипулировать ценой. Поскольку верхний ценовой предел оператор может устанавливать по своему усмотрению, суть задачи сводится к получению минимального предела цен, который, в свою очередь, зависит от себестоимости услуги, состоящей из элементов, указанных выше.

### Разработка технической стратегии

Техническая стратегия оператора связи должна объединять такие основные факторы конкурентоспособности, как непрерывность и бесперебойность подачи услуг оператором, скорость диагностики и устранения неисправности, доступность

службы технической поддержки. Техническая стратегия коррелируется с уровнем II, в котором заложены принципы создания собственной сети передачи данных и технологии, которые будут использоваться. Это является базисом, на котором возможно дальнейшее создание технической стратегии.

### Уровень IV

#### Развитие вспомогательной группы факторов конкурентоспособности

Этот уровень объединяет группу 12 вспомогательных факторов, влияющих на конкурентоспособность оператора связи. Эта группа отражена в табл. 6.

Несмотря на меньший совокупный вес вспомогательных факторов, они оказывают существенное влияние — до 47% от общего веса факторов. В основную группу факторов, по сути, входят факторы, необходимые для обеспечения конкурентных преимуществ организации, без которых достижение лидирующих позиций на рынке невозможно. В условиях высокой конкуренции группа вспомогательных факторов

Таблица 6

#### Вспомогательные факторы конкурентоспособности

№ п/п	Код	Фактор
1	3.1	Скорость обработки заказов
2	3.2	Качество обработки заказов
3	10.2	Оценка качества передачи информации
4	9.1	Наличие бизнес-процессов и ресурсов для создания новых видов услуг
5	6.1	Объем средств для инвестирования в технические активы
6	8.1	Возможность внедрения инноваций
7	1.1	Стоимость межоператорских услуг
8	2.2	Техническое превосходство сети
9	6.2	Скорость прохождения основных бизнес-процессов
10	2.3	Стоимость строительства сети передачи данных
11	5.3	Наличие дополнительного сервиса
12	6.3	Эффективность работы по предотвращению и уменьшению дебиторской задолженности

может стать решающей для получения конкурентных преимуществ.

## Заключение

Резюмируя, отметим, что практический инструментарий для усиления конкурентоспособности позволит предприятиям телекоммуникационной отрасли России разрабатывать эффективную конкурентную стратегию.

Методика разработки конкурентной стратегии базируется на выявленных внутренних факторах конкурентоспособности телекоммуникационного предприятия. Для простоты практического использования методика алгоритмизирована. Раскрыто содержание каждого уровня, выявлены особенности разработки уровней для предприятий телекоммуникационной отрасли. Охарактеризованы элементы, составляющие уровни разработки конкурентной стратегии.

Дальнейшая реализация разработанной стратегии приведет к усилению конкурентной позиции оператора связи.

## Список литературы

1. Коломиец Т. В., Самодуров А. М. Особенности конкуренции в телекоммуникационной отрасли // Вестник Международного института менеджмента ЛИНК — Жуковский: МИМ ЛИНК, 2014. — 98 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: И. Д. Вильямс, 2011. — 496с.
3. Коваленко А. И., Полевой А. А. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. № 5 (35). С. 60–68.
4. Глазов Р. В., Орехов С. А. Применение типовых конкурентных стратегий в современной предпринимательской практике // Современная конкуренция. 2012. № 2 (32). С. 13–19.
5. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38–67.
6. Министерство связи и массовых коммуникаций. Статистика отрасли // [www.minsvyaz.ru/ru/directions/stat/stat/](http://www.minsvyaz.ru/ru/directions/stat/stat/).
7. Федеральная служба по надзору в области связи, информационных технологий и массовых коммуникаций // [rkn.gov.ru/communication/register/](http://rkn.gov.ru/communication/register/).
8. Федеральная служба статистики // [www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main).
9. Федеральная налоговая служба // [www.nalog.ru/rn77/related\\_activities/registries/](http://www.nalog.ru/rn77/related_activities/registries/).

---

*A. Samodurov, Postgraduate student, Chair of Marketing and Commerce Moscow state university of economics, statistics and informatics, a.m.samodurov@yandex.ru*

## METHODOLOGY FOR DEVELOPING COMPETITIVE STRATEGY FOR TELECOMMUNICATION COMPANY

In the article describes the author's method of developing competitive strategy for telecommunications company, allows to formulate the main competitive advantages, to develop a strategy for further development of the telecommunications company. This method is based on the author's research identify structure of internal competitiveness factors (11 groups 21 factor) of telecommunication companies, in accordance with recent economic theory of competition. Evaluation of the factors identified by the expert evaluation method and formalization by scale E. Harrington. Highlight primary and secondary groups of factors affecting the competitiveness of the company, identify basic components of the competitive advantage mechanism in the telecommunications market, and influence of it on competitiveness, proposed algorithmic scheme for the development and successful implementation of competitive strategy.

**Keywords:** competition, telecommunications, competitiveness, competitive strategy, telecommunications industry, competitive advantage.