

# ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ: МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ПОДХОДЫ

## ASSESSMENT OF COMPETITIVENESS OF THE TELECOMMUNICATION COMPANIES: METHODOLOGICAL PROBLEMS AND APPROACHES

**L. Nikiforova  
E. Romanova**

*Summary.* Approach to assessment of competitiveness of the telecommunication company in the world market is systematized; characteristic of competitive advantages of a high order for the Russian telecommunication companies is given; results of integrated assessment of the competitiveness of the telecommunication companies offered by authors are presented; the graphic illustration of results of assessment of integrated private indicators of the level of development of the intellectual capital, control systems, stability of competitive advantages is presented; recommendations about ensuring competitiveness of the companies in the world market are made.

*Keywords:* competitiveness, digital economy, high-tech industries, hi-tech, telecommunication companies, intellectual capital, competitive advantages of a high order, stakeholders, research and development.

**Никифорова Людмила Евгеньевна**

*Д.э.н., профессор, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления»*

**Романова Елена Игоревна**

*ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления»*

*elena94romanova@gmail.com*

*Аннотация.* Систематизирован подход к оценке конкурентоспособности телекоммуникационной компании на мировом рынке; дана характеристика конкурентных преимуществ высокого порядка для российских телекоммуникационных компаний; представлены результаты интегральной оценки конкурентоспособности телекоммуникационных компаний, предложенной авторами; представлена графическая иллюстрация результатов оценки интегральных частных показателей уровня развития интеллектуального капитала, систем управления, устойчивости конкурентных преимуществ; даны рекомендации по обеспечению конкурентоспособности компаний на мировом рынке.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, цифровая экономика, высокотехнологические отрасли, hi-tech, телекоммуникационные компании, интеллектуальный капитал, конкурентные преимущества высокого порядка, стейкхолдеры, НИОКР.

**П**ри повсеместном развертывании в России инфраструктуры цифровизации и выполнении необходимых институциональных условий рост ВВП к 2030 г., по оценке экспертов Института статистических исследований и экономики знаний ВШЭ, может составить 30% [3]. Данный процесс обеспечивает «цифровую трансформацию бизнеса, государственного управления, социальной сферы и общества, а также интеграцию населения в формирующееся цифровое пространство» [3].

Концепцией долгосрочного развития цифровой экономики РФ до 2024 г. и реализуемыми национальными, отраслевыми и региональными проектами и программами определены ключевые направления модернизации национальной экономики посредством ускоренного развития высокотехнологичных отраслей (hi-tech), прежде всего, телекоммуникационной. Решение задачи выхода на лидирующие позиции России в данной сфере требуют переоценки телекоммуникационными компаниями своих стратегических ресурсов и ключевых компетенций, новых подходов к оценке своей конкурентоспособности на мировом рынке, учитывающих

те факторы, которые предопределяют технологические прорывы. К этим факторам относятся активность изобретательской и патентно-лицензионной деятельности и в целом уровень развития интеллектуального капитала, взаимодействие с заинтересованными сторонами, в том числе с мировыми лидерами и организациями-потребителями высокотехнологичных телекоммуникационных услуг (банковский сектор, здравоохранение и др.) и т.д.

Несмотря на многообразие существующих методических подходов к оценке конкурентоспособности компаний (различные рейтинговые оценки, оценка на основе доли рынка, оценка на основе теории эффективности конкуренции и др. [9, 10, 11]) для игроков hi-tech серьезной проблемой остается определение выборки для сравнения, поскольку конкурентное преимущество организации в той или иной области деятельности является относительным. Даже конкурентные преимущества, основанные на патентной защите изобретений, которые ранее оценивались как абсолютные, в условиях конвергенции технологий перестают быть таковыми.

Таблица 1. Характеристика конкурентных преимуществ высокого порядка российских телекоммуникационных компаний

Конкурентные преимущества	Комментарий
Активность НИОКР и лидерство в технологии, создание ноу-хау производственного и технологического характера	Основа менеджмента — концепция «технологического проталкивания». Создание уникальных инновационных технологий на основе сотрудничества с международными компаниями. Основными направлениями НИОКР крупнейших телекоммуникационных компаний мира являются развитие LTE, облачных сервисов, M2M, энергосбережение и др. Разработка и реализация собственных технологических новинок осуществляется за счет инвестирования в т.ч. со стороны государства и других заинтересованных сторон (сотрудничество с субъектами банковского сектора, организациями оборонно-промышленного комплекса и др.). Активное патентование технологий
Способность компании оценивать потенциал новшества и создавать широкий спектр телекоммуникационных услуг	Маркетинг инноваций, поиск потенциальных групп потребителей для обеспечения масштаба производства и эффекта опытной кривой, повышения доступности новых видов услуг для потенциальных потребителей, создания ценности
Инвестиционная привлекательность компании	В телекоммуникационной сфере инвестиционная деятельность характеризуется высокой степенью риска. Инвестиционная привлекательность компании обеспечивается за счет активной инновационной деятельности и НИОКР, устойчивых отношений с ключевыми стейкхолдерами, большого числа абонентов, расширенной географической зоной обслуживания
Уровень развития уникальных ключевых компетенций	Управление элементами интеллектуального капитала (рыночного, структурного, человеческого капитала) и стратегическими ресурсами с целью создания уникальных труднореплицируемых комбинаций, обеспечивающих технологический приоритет

Поскольку уровень и темпы развития высокотехнологичных отраслей определяют конкурентоспособность государства на мировых рынках, то обеспечение конкурентоспособности телекоммуникационных компаний требует перманентных инноваций, изменения бизнес-моделей, типа поведения компании на рынке с расширяющимися границами. Ключевые факторы успеха в этом случае определяют лидеры мирового рынка [2].

Труднореплицируемые конкурентные преимущества, или конкурентные преимущества высокого порядка, hi-tech компаний создаются интеллектуальным капиталом, эффективное управление которым обеспечивается не классическими, а так называемыми «интеллектуальными» системами управления. Для телекоммуникационной сферы это означает, что:

- ◆ продукты компании участвуют в создании ценности (производстве продуктов) других компаний или используются в комбинации с другими продуктами компании при сетевой форме организации бизнес-процессов;
- ◆ генерирование новых знаний и их материализация осуществляется при максимально полном использовании потенциала знаниевых систем других субъектов мировой экономики (патентные фонды, привлечение носителей новых знаний, сотрудничество и т.д.). Таким образом, интеллектуальные капиталы и их элементы различных игроков рынка пересекаются, интегрируются, запуская новые процессы конвергенции знаний, технологий, компетенций.

По данным «ТМТ Консалтинг», объем российского рынка телекоммуникаций в 2017 г. составил 1,62 трлн. руб., темпы роста доходов телекоммуникационной сферы — 1,3%, что выше динамики 2016 г. (0,6%) [4]. По прогнозам аналитиков «ТМТ Консалтинг», в 2018–2022 гг. российский телекоммуникационный рынок будет расти более чем на 1% за счет реализации программы «Цифровая экономика» в части развития телекоммуникационной инфраструктуры, а также будет создан новый рынок на базе «Интернета вещей» при появлении в России в 2021–2022 гг. коммерческих сетей 5G и других технологий [4]. По итогам 2017 г. аналитики Com New Research выделяют 5 основных игроков российского рынка телекоммуникаций [5]: ПАО «МТС», ПАО «Мегафон», ПАО «Ростелеком», ПАО «Вымпелком» (Билайн), ООО «Т2 Мобайл» (Теле 2).

На мировом рынке около 50 крупных компаний оказывают телекоммуникационные услуги. В число крупнейших мировых компаний в сфере телекоммуникаций (согласно списку Forbes 2016 г.) входят «AT & T», China Mobile, Verizon Communications [6].

По данным аналитической компании IDC, по итогам 2017 г. мировой рынок телекоммуникационных услуг и платных ТВ-сервисов вырос на 1,7%, и выручка от телекоммуникационных услуг составила 1,67 трлн. долл. Крупнейшим сегментом телекоммуникационного рынка остается мобильная связь. По оценкам IDC, в 2017 г. на его долю приходится 52% совокупной выручки, а в 2018–2021 гг. выручка от мобильной связи в среднем

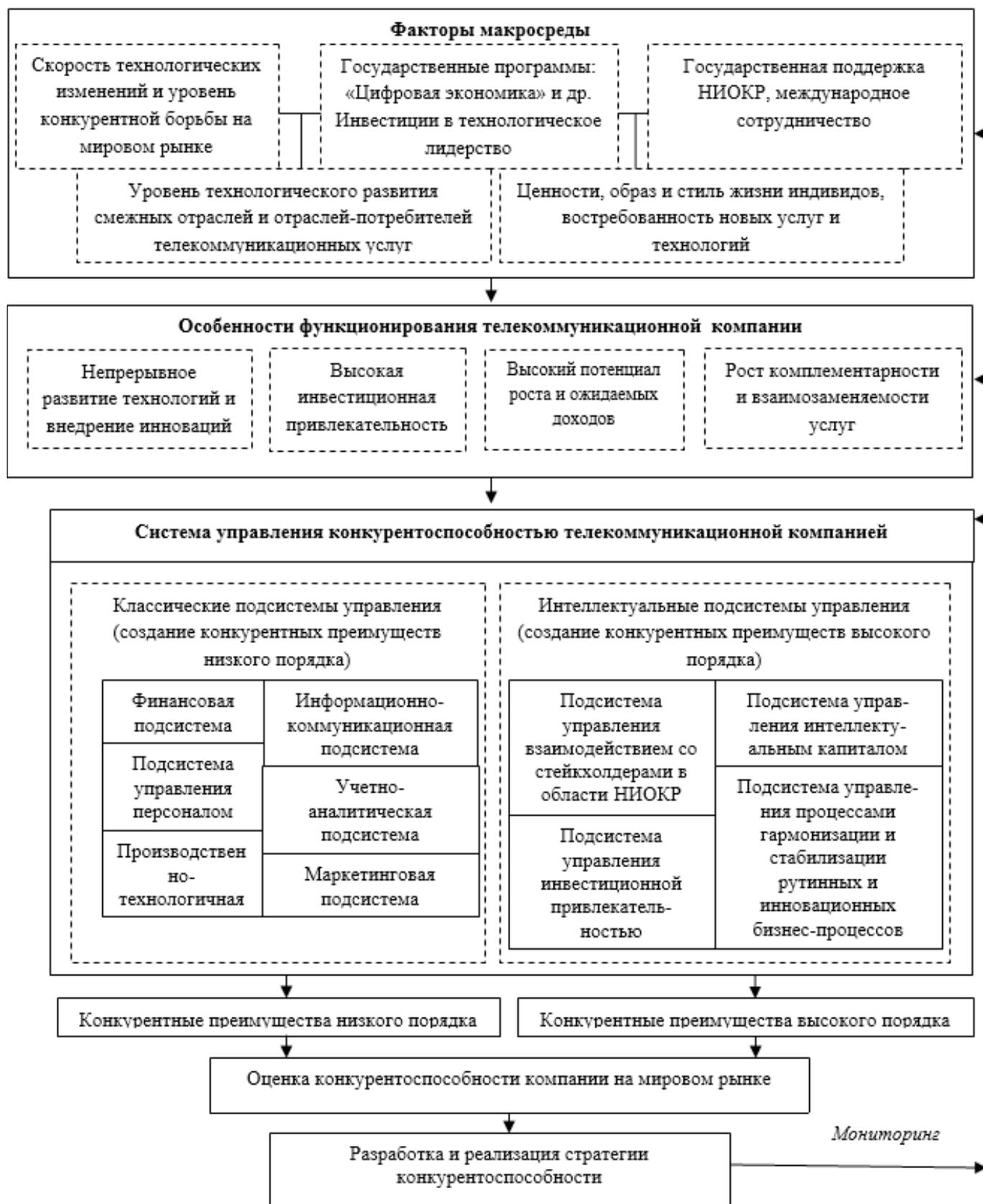


Рис. 1. Иллюстрация авторского подхода к управлению конкурентоспособностью телекоммуникационной компании

Таблица 2. Интегральная оценка конкурентоспособности телекоммуникационных компаний, в баллах

Частные показатели, участвующие в расчетах	AT & T	China Mobile	ПАО «МТС»	ПАО «Ростелеком»	ПАО «Мегафон»
Рентабельность инвестированного капитала ROIC	10	9	5	2	3
Темп роста себестоимости телекоммуникационных услуг	9	5	10	7	5
Уровень развития технологий	9	10	7	6	7
Доля уникальных продуктов в общем объеме продаж	9	10	5	4	5
Уровень текучести кадров	9	10	7	5	4
Количество пользователей услугами	4	10	1	1	1
Территориально-географический масштаб деятельности	10	7	6	5	6
Уровень развития системы мотивации работников, предоставляющих свои знания для коллективного пользования	10	7	9	8	8
Доля выручки от цифрового сегмента (контентные и цифровые сервисы) в выручке	10	8	9	8	10
...					
Интегральная оценка	9,20	8,74	7,21	6,23	6,21

будет расти на 2% в год. Среди факторов роста рынка телекоммуникаций аналитики отметили увеличивающиеся объемы мобильного трафика и распространение M2M-сервисов [7].

Характеристика конкурентных преимуществ высокого порядка телекоммуникационной компании, выявленные на основе результатов анализа направлений научно-технологического развития мировых лидеров, представлена в таблице 1.

Авторский подход к функционированию системы управления конкурентоспособностью телекоммуникационной компании, разработанный на основе концептуальной модели управления высокотехнологичной организацией [2], иллюстрируется на рисунке 1. Система управления конкурентоспособностью телекоммуникационной компанией обеспечивает мониторинг как внешней среды (прежде всего, технологических изменений, поведения лидеров мирового рынка и результатов их НИОКР), так и бизнес-процессов, создаваемой ценности в разрезе внешних стейкхолдеров, удовлетворенности внутренних стейкхолдеров, уровня развития соответствующей адхократической корпоративной культуры. Целью мониторинга является получение объективной информации для оценки устойчивости конкурентных преимуществ высокого порядка, которые, в свою очередь, создают условия для развития международного сотрудничества, привлечения инвестиций и т.д.

Оценка конкурентоспособности телекоммуникационной компании, отличающейся высокой степенью

инновационности, должна быть структурированной, характеризующей комплексные результаты деятельности компании как в текущем периоде, так и долгосрочной перспективе с учетом турбулентности среды, учитывающая как финансовые, так и нефинансовые показатели деятельности на мировом рынке.

Авторами предлагается производить интегральную оценку конкурентоспособности компании по следующим критериям:

- ◆ уровень развития интеллектуального капитала в разрезе его организационного, рыночного и человеческого компонентов;
- ◆ уровень развития подсистем управления конкурентоспособностью компании (см. рис. 1);
- ◆ степень устойчивости конкурентных преимуществ высокого порядка (по каждому виду).

При оценке уровня развития интеллектуального капитала необходимо проанализировать:

- ◆ активность сотрудничества компании с лидерами рынка и другими стейкхолдерами в области НИОКР;
- ◆ географический охват рынка и динамика количества абонентов;
- ◆ активность изобретательской и патентно-лицензионной деятельности;
- ◆ репутация компании на мировом рынке (по оценкам авторитетных рейтинговых систем);
- ◆ доля работников компании, вовлеченных в разработку и реализацию инновационных проектов;
- ◆ степень соответствия типа организационной культуры корпоративной стратегии.

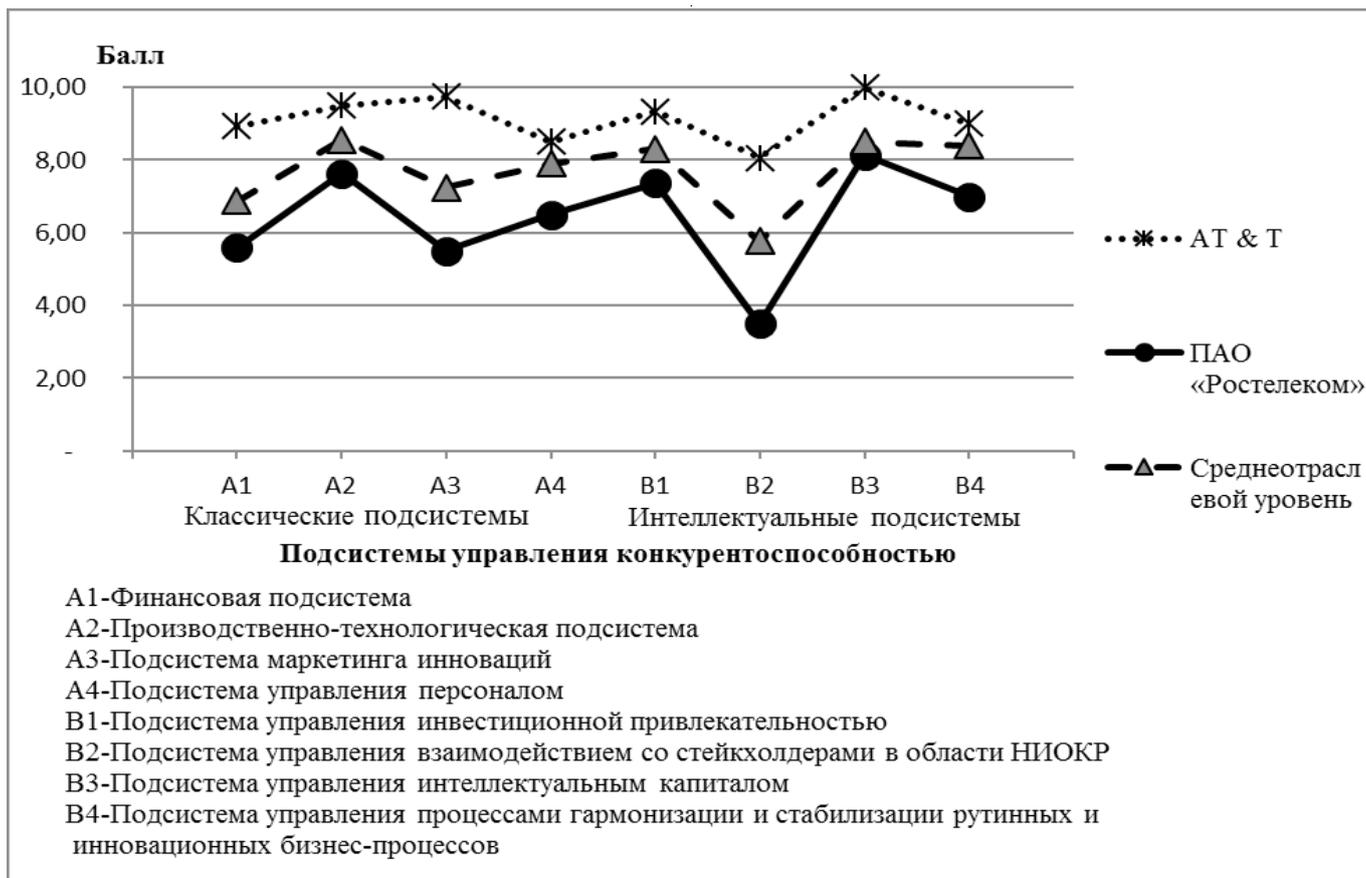


Рис. 2. Уровень развития подсистем управления конкурентными преимуществами телекоммуникационных компаний

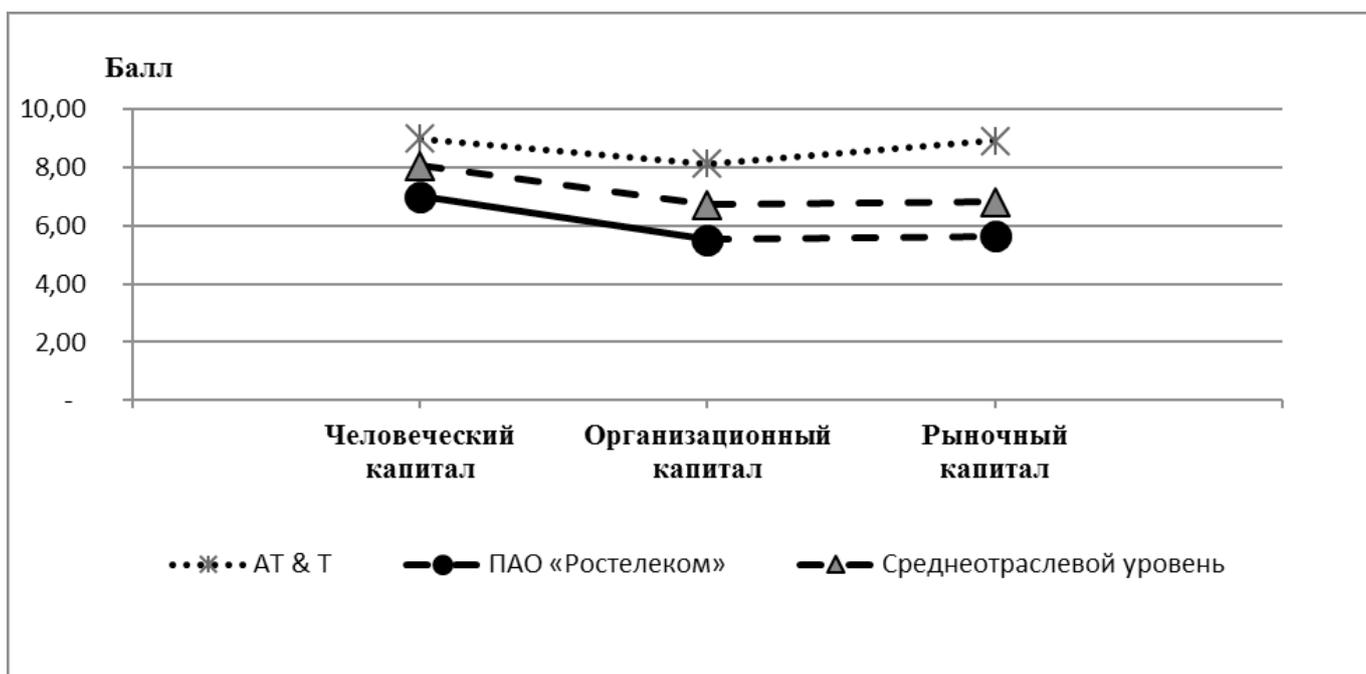


Рис. 3. Уровень развития компонентов интеллектуального капитала телекоммуникационных компаний

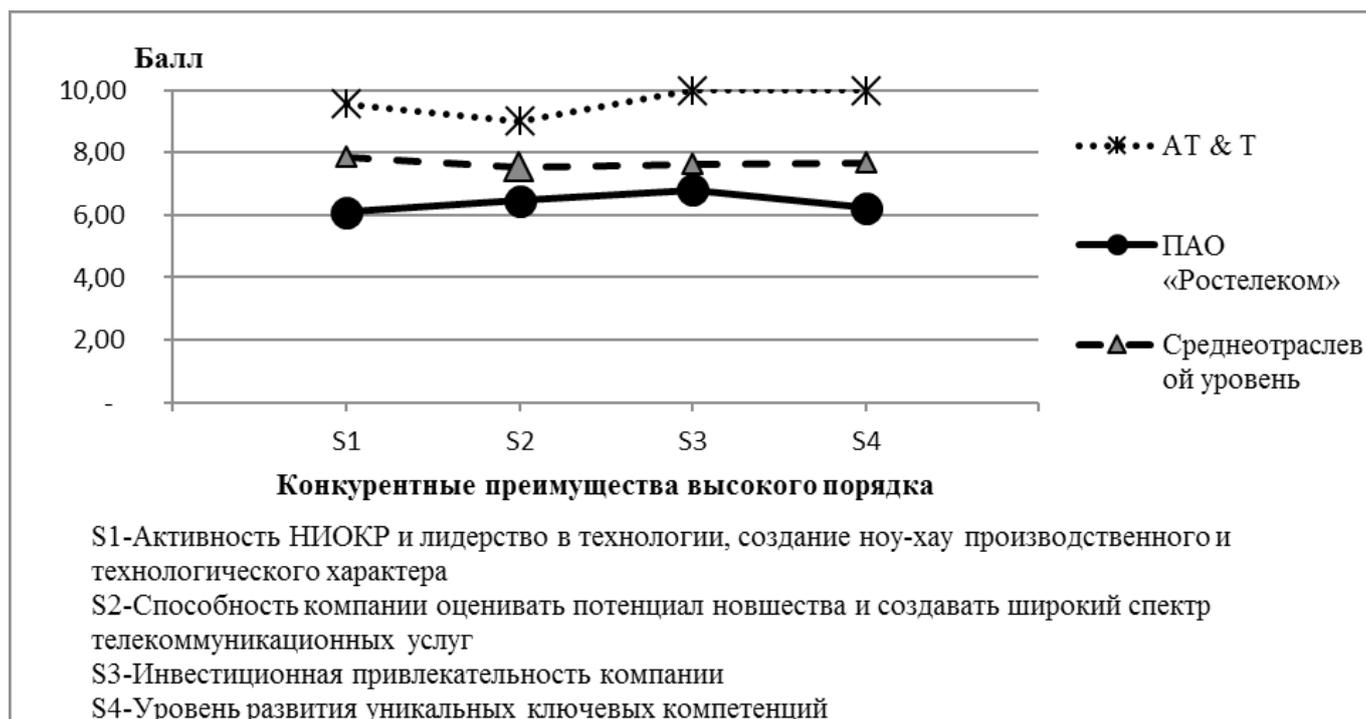


Рис. 4. Уровень развития конкурентных преимуществ высокого порядка телекоммуникационных компаний

Предлагаемая методика интегральной оценки конкурентоспособности телекоммуникационной компании на основе комплекса частных показателей реализуется на принципах бенчмаркинга, причем в качестве эталонных значений частных показателей конкурентоспособности принимаются соответствующие показатели лидера в данной области. Сопоставимость оценок обеспечивается нормализацией показателей. Результаты практического применения авторской методики интегральной оценки конкурентоспособности телекоммуникационных компаний AT&T, China Mobile, ПАО «МТС», ПАО «Ростелеком», ПАО «Мегафон» представлены в таблице 2. Источником исходных данных явились показатели деятельности компаний, представленных в годовых отчетах [12,13,14,15,16].

Для целей менеджмента и выявления стратегических несоответствий наибольшую значимость представляет не столько итоговая оценка конкурентоспособности компании, сколько оценка интегральных частных пока-

зателей уровня развития интеллектуального капитала, систем управления, устойчивости конкурентных преимуществ, что иллюстрируют рисунки 2–4.

Анализ результатов оценки конкурентоспособности телекоммуникационных компаний показывает, что лидер рынка AT&T значительное внимание уделяет маркетингу инноваций и поиску новых сфер приложений создаваемых технологий и телекоммуникационных услуг, а также подсистемам управления интеллектуальным капиталом. Для обеспечения конкурентоспособности ПАО «Ростелеком» на мировом рынке необходимо существенно повысить долю уникальных продуктов, при этом особое внимание следует уделить качеству предоставляемых услуг и создаваемой ценности для многообразных целевых аудиторий, которое достигается в отраслях hi-tech только при совместных НИОКР и развитии интеллектуального капитала на принципах комплементарности ресурсов и компетенций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Никифорова Л.Е., Хорошун Е. А. К вопросу о взаимосвязи ресурсов, организационных способностей и ключевых компетенций для достижения устойчивых конкурентных преимуществ // Менеджмент и инновации. 2016. № 6. С. 3–7.
2. Шашкова, М. В. Оценка эффективности функционирования системы корпоративного управления организаций высокотехнологичных отраслей экономики на основе построения конкурентного профиля: концептуальный и методический подходы / М. В. Шашкова, Л. Е. Никифорова // Сибирская финансовая школа. — 2013. — № 5. — С. 99–115

3. Назван способ резко ускорить российскую экономику [Электронный ресурс] URL: [lenta.ru/news/2018/12/07/podnitem\\_digital](http://lenta.ru/news/2018/12/07/podnitem_digital).
4. Структура российского телекоммуникационного рынка [Электронный ресурс]: <http://tmt-consulting.ru>.
5. Телеком 2018 [Электронный ресурс] URL: [www.cnews.ru/reviews/telekom\\_2018](http://www.cnews.ru/reviews/telekom_2018).
6. Рейтинги Forbes [Электронный ресурс] URL: [www.forbes.ru/ratings](http://www.forbes.ru/ratings).
7. Телекоммуникационные услуги (мировой рынок) [Электронный ресурс] URL: [www.tadviser.ru/index](http://www.tadviser.ru/index)
8. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмвелл; пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001. — 336 с.
9. Мокроносов А. Г., Маврина И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность. — Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. — 194 с.
10. Воронов Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий//Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. — Екатеринбург, 2015. — № 2. — 17 с.
11. Белоусова Н.М, Сакина Е. Н. Формирование и оценка конкурентоспособности организаций и товаров: учеб. пособие / Н. М. Белоусова, Е. Н. Сакина; Моск. гос. ун-т печати имени Ивана Федорова. — М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2014. — 134 с.
12. Годовой отчет ПАО «Ростелеком», 2017. — 126 с.
13. Годовой отчет ПАО «МТС», 2017. — 280 с.
14. Годовой отчет ПАО «Мегафон», 2017. — 154 с.
15. Annual Report AT&T, 2017. — 95 с.
16. Annual Report China Mobile, 2017. — 139 с.

© Никифорова Людмила Евгеньевна ( [elena94romanova@gmail.com](mailto:elena94romanova@gmail.com) ), Романова Елена Игоревна.  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Новосибирский государственный университет экономики и управления