

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕНА

Рецензент,



20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

С. Карпушкина / А.В. Карпушкина /
« 31 » декабря 201 6 г.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ
(НА ПРИМЕРЕ ФИРМЫ ТОО «АЛАКХАН САТ»).

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

ЮУрГУ – 38.04.01. 2017 120/377 . ВКР

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20__ г.

Руководитель ВКР, к.т.н., д.п.н., доцент

Лихолетов В.В. / Лихолетов
« 30 » декабря 201 6 г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20__ г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 340

Гродецкий В.С. / Гродецкий
« 29 » декабря 201 6 г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20__ г.

Нормоконтролер, д.т.н., доцент

Гурлев В. Г. / Гурлев
« 30 » декабря 201 6 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономическая безопасность»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

/А.В. Карпушкина /

«02» сентября 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента
(магистерскую диссертацию)

Гродецкого Владислава Сергеевича

Фамилия Имя Отчество

Группа ВШЭУ-340

1 Тема выпускной квалификационной работы

*РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ
ФИРМЫ ТОО «ALAKHAN SAT»)*

Утверждена приказом ректора ЮУрГУ от 15.12.2016 № 2195

2 Срок сдачи студентом законченной ВКР 29 декабря 2016

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе
Отчетность компании ТОО «ALAKHAN SAT»

4 Перечень подлежащих разработке вопросов

Определить текущую организационную структуру компании

Разработать стратегию развития компании

Произвести расчеты эффективности стратегии

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Альбом иллюстраций.

Общее количество иллюстраций

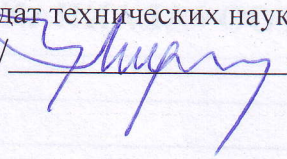
17


6 Дата выдачи задания

10.01.2015

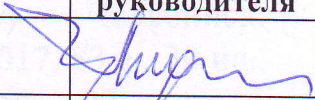
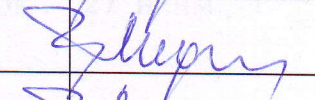
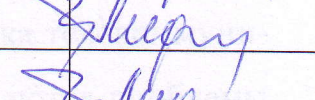
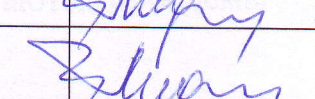
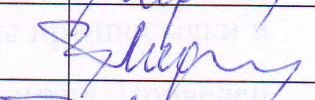
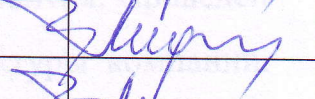
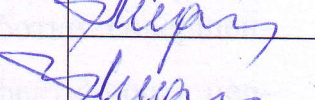
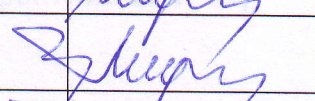
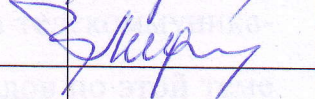
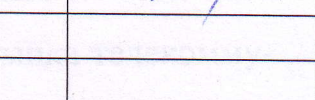
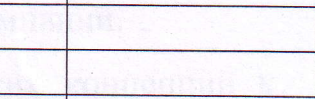
Руководитель,

Доктор педагогических наук, кандидат технических наук, доцент,

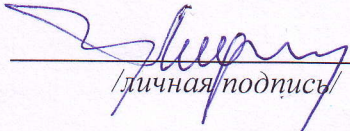
Лихолетов Валерий Владимирович /  /

Задание принял к исполнению Гродецкий Владислав Сергеевич /  /

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

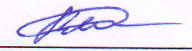
Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметки о выполнении руководителя
Сбор информации	10.01.2015 – 01.09.2015	
Проведение анализов целевой компании	01.09.2016 – 20.11.2016	
Написание первой главы работы	20.11.2015 – 10.01.2016	
Составление классификации степеней интеграции и написание статьи	01.09.2015 – 20.05.2016	
Составление типовых структур виртуальных и смешанных компаний	01.02.2016 – 01.06.2016	
Написание второй главы работы	01.09.2016 – 01.10.2016	
Расчет показателей текущего состояния компании	01.10.2016 – 15.10.2016	
Составление стратегии развития	15.10.2016 – 15.11.2016	
Расчет эффективности стратегии	15.11.2016 – 01.12.2016	
Написание третьей главы работы	01.12.2016 – 10.12.2016	
Оформление ВКР	10.12.2016 – 10.01.2017	

Руководитель ВКР


/личная подпись/

/Лихолетов В.В./

Магистрант


/личная подпись/

/Гродецкий В.С./

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /
« ____ » _____ 201__ г.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ
(НА ПРИМЕРЕ ФИРМЫ ТОО «ALAKHAN SAT»).

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)
ЮУрГУ – 38.04.01. 2017 120/377 . ВКР

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20__ г.

Руководитель ВКР, к.т.н., д.п.н., доцент

Лихолетов В.В. /_____/_____
« ____ » _____ 201__ г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20__ г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 340
Гродецкий В.С. /_____/_____
« ____ » _____ 201__ г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 20__ г.

Нормоконтролер, д.т.н., доцент

Гурлев В. Г. /_____/_____
« ____ » _____ 201__ г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 201 ____ г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу студента
(магистерскую диссертацию)

Гродецкого Владислава Сергеевича

Фамилия Имя Отчество

Группа ВШЭУ-340

1 Тема выпускной квалификационной работы

*РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ
ФИРМЫ ТОО «ALAKHAN SAT»)*

Утверждена приказом ректора ЮУрГУ от _____ № _____

2 Срок сдачи студентом законченной ВКР _____

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе
Отчетность компании ТОО «ALAKHAN SAT»

4 Перечень подлежащих разработке вопросов

Определить текущую организационную структуру компании

Разработать стратегию развития компании

Произвести расчеты эффективности стратегии

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Альбом иллюстраций.

Общее количество иллюстраций

17

6 Дата выдачи задания

10.01.2015

Руководитель,

Доктор педагогических наук, кандидат технических наук, доцент,

Лихолетов Валерий Владимирович / _____ /

Задание принял к исполнению Гродецкий Владислав Сергеевич / _____ /

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметки о выполнении руководителя
Сбор информации	10.01.2015 – 01.09.2015	
Проведение анализов целевой компании	01.09.2016 – 20.11.2016	
Написание первой главы работы	20.11.2015 – 10.01.2016	
Составление классификации степеней интеграции и написание статьи	01.09.2015 – 20.05.2016	
Составление типовых структур виртуальных и смешанных компаний	01.02.2016 – 01.06.2016	
Написание второй главы работы	01.09.2016 – 01.10.2016	
Расчет показателей текущего состояния компании	01.10.2016 – 15.10.2016	
Составление стратегии развития	15.10.2016 – 15.11.2016	
Расчет эффективности стратегии	15.11.2016 – 01.12.2016	
Написание третьей главы работы	01.12.2016 – 10.12.2016	
Оформление ВКР	10.12.2016 – 10.01.2017	

Руководитель ВКР _____

/личная подпись/

/Лихолетов В.В./

Магистрант _____

/личная подпись/

/Гродецкий В.С./

АННОТАЦИЯ

Гродецкий В.С. Разработка стратегии фирмы на рынке телекоммуникационных услуг (на примере фирмы ТОО «ALAKHAN SAT») – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ – 340, 2017, 83 с., 30 ил., 17 табл., библиогр. список – 27 наим., 1 приложение.

В данной работе рассматриваются тенденции и прогнозы рынка телекоммуникаций в мире и в Казахстане, а так же его развитие. Рассматриваются проблемы рынка телекоммуникационных услуг в Северном Казахстане.

На примере фирмы ТОО «ALAKHAN SAT» в работе выделены предпосылки и необходимость для дальнейшего роста и составлена стратегия развития. Проведен анализ текущего состояния компании и организационной структуры компании. Произведены расчеты, подтверждающие необходимость разработки совершенствования механизмов функционирования компании, а также эффективности первого этапа выбранной стратегии развития.

Данная работа будет полезна для дальнейшего анализа рынка телекоммуникационных услуг в Казахстане, так как на данный момент материалов по этой теме недостаточно. В ходе работы выявлены основные проблемы и рынка телекоммуникационных услуг и способы их компенсации в исследуемой компании.

Научная новизна работы состоит в адаптации теоретических концепций к фирме, занимающейся предоставлением современных телекоммуникационных услуг, а также в анализе её хозяйственной деятельности для получения адекватных данных о текущей ситуации. На основании анализа разработана стратегия компании на рынке телекоммуникационных услуг и произведен расчет эффективности стратегии.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
I АНАЛИЗ РЫНКА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН	9
1.1. Международные тенденции и прогнозы рынка телекоммуникаций.....	9
1.2. Рынок телекоммуникаций Казахстана и его развитие.	19
1.3. Проблемы развития рынка телекоммуникаций в Северной Казахстане.	32
II АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ ТОО «АЛАКХАН SAT» НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ.....	48
2.1. Описание фирмы ТОО «АЛАКХАН SAT».	48
2.2. Конкурентный анализ ТОО «АЛАКХАН SAT».....	51
2.3. SWOT-анализ ТОО «АЛАКХАН SAT».....	56
III РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОО «АЛАКХАН SAT» НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ.....	63
3.1. Формирование стратегии развития ТОО «АЛАКХАН SAT» на основе оценки перспектив развития компании.	63
3.2. Экономические показатели ожидаемых результатов внедрения стратегии развития компании.	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Основными экономическими целями предприятия в рыночных условиях являются обеспечение выживания и развития, повышение эффективности производства, максимизация прибыли и удовлетворение потребностей рынка.

Ускорение

изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции, появление новых достижений науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а так же ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь – её целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей. Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции. Сиюминутные стратегические решения, которые приносили компаниям успех в начале 90-х годов, уже не работают. Поэтому руководитель предприятия и топ менеджеры подходят к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Быстрые изменения внешней среды также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению.

Актуальность стратегического управления состоит в том, что никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности.

Целью данной работы является разработка стратегии развития компании, которая позволяла бы с максимальной эффективностью использовать ресурсы фирмы, а также оптимизировать производственные процессы фирмы. Поэтому важно не только выявить имеющиеся резервы и потенциальные возможности фирмы на рынке телекоммуникационных услуг для оптимизации процессов,

повышения эффективности работы, но и улучшения экономических показателей за счет укрепления занимаемой позиции на рынке телекоммуникационных услуг.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить мировой и региональный рынок телекоммуникационных услуг;
- исследовать тенденции развития рынка информационных технологий;
- выявить проблемы, препятствующие развитию рынка телекоммуникационных услуг в Казахстане;
- провести анализ организации, предоставляющей услуги в данной области связи;
- на основе анализа разработать стратегию фирмы на рынке телекоммуникационных услуг, а также оценить эффективность стратегии.

Объект исследования – хозяйственная деятельность фирмы, предоставляющей услуги в области связи на современном рынке информационно-коммуникационных технологий.

Предмет исследования – стратегия фирмы на современном рынке информационно-коммуникационных технологий, ориентированная на наращивание её конкурентоспособности на данном рынке (на примере фирмы ТОО «АЛАКХАН САТ», предоставляющей услуги в области связи).

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященных изучению вопросов инновационного развития компаний на современных рынках услуг: Аканова, А., Алибековой А.Б., Пиримжановой А.А., Бейсеновой С.Н., Бегалиевой Р.К., Джакишевой У.К., Капышева А.К., Сыроежкина К., Татаркина А.И. и др.

I АНАЛИЗ РЫНКА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

1.1. Международные тенденции и прогнозы рынка телекоммуникаций

Замедление среднемирового роста экономики в 2013 г. сказалось и на динамике роста рынка инфо-коммуникационных технологий (ИКТ). Согласно классификации состава рынка ИКТ, которую предлагает один из мировых лидеров ИТ-аналитиков – агентство Gartner, за 2013 год ИТ-рынок вырос незначительно (+0,4 %) и достиг объема 3,7 трлн. долл.

Спад по сегментам показали категории «Устройства» и «Телекоммуникационные услуги»: -1,4 % и -0,5 %, соответственно. Положительный рост показали «Системы для дата-центров» (+0,2 %), «Корпоративное ПО» (+4,9 %) и ИТ-услуги (+1,8 %). На 2014 год аналитики дают более обнадеживающие прогнозы. ИКТ-рынок должен существенно ускорить свой рост: с 0,4 % до 3,2 %. Повышательная динамика коснется всех сегментов, в первую очередь «Устройства» и «Корпоративное ПО» (таблица 1).

Таблица 1 – Объем мирового ИКТ-рынка в 2013 г. и прогноз на 2014 г.

Сегменты	Период, год			
	2013		2014	
	Объем, \$ трлн.	Рост 2013/2012, %	Объем, \$ трлн.	Рост 2013/2012, %
Пользовательские устройства	660	-1,4	689	4,4
Решения для хранения и обработки информации	140	0,2	143	2,3
Бизнес-предложения	299	4,9	320	6,9
ИТ-сервисы	922	1,8	964	4,6
Телеком-сервисы	1633	-0,5	1655	1,3
Всего	3654	0,4	3771	3,2

В 2012 г. объем мирового телекоммуникационного рынка за счет розничных продаж составил 1,54 трлн. долл. [5] Больше половины этого объема пришлось на США (378 млрд. долл.), Китай (151 млрд. долл.), Японию (133 млрд. долл.), Бразилию (61 млрд. долл.) и Германию (53 млрд. долл.).

В 2013 г. объем мирового рынка телеком-сервисов за счет розничных продаж существенно вырос и достиг 1,63 трлн. долл. Примерно две трети этого объема пришлось на развитые страны мира – Северную Америку, Западную Европу, Центральную и Восточную Европу и развитые страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Треть объема внесли развивающиеся рынки: Латинская Америка, Ближний Восток и Северная Африка и остальные страны Африки. [19]

Мобильные устройства и сети. Использование мобильных технологий уже широко распространено: более 1,1 млрд. человек в настоящее время используют смартфоны и планшеты. Мобильные телефоны все чаще становятся инструментами для доступа к сервисам, для которых раньше требовался компьютер. Согласно оценкам Глобального института McKinsey, к 2025 г. почти 80 % всех Интернет соединений будут производиться с помощью мобильных устройств, и большинство новых Интернет-пользователей возможно будут использовать мобильные устройства в качестве основного или единственного средства подключения к Интернету.

В последние несколько лет рост продаж мобильных устройств был чрезвычайно быстрым, и, вероятно, продолжит развиваться в быстром темпе и, возможно, даже ускорится, особенно в развивающихся странах. Количество смартфонов в использовании выросло в 2012 г., и в настоящее время представляет 30 % мобильных устройств, использованных всемирно (рисунок 1).

Согласно прогнозу McKinsey, к 2015 г. использование мобильной сети превысит использование проводной сети. К примеру, в США уже сейчас мобильные устройства используются для более 30 % просмотра веб-страниц и 40 % социальных медиа, а трафик данных на мобильных устройствах достигает 15 % от общего трафика Интернета. [6]

В то время как использование Интернета растет на 25 % в год в развивающихся странах (по сравнению с 5 % в странах с развитой экономикой), 64 % населения в развивающихся странах ещё не подсоединены к Интернету.

К 2016 г. ожидается, что развивающиеся рынки станут крупнейшим источником роста рынка смартфонов. Доля Индии по глобальным продажам смартфонов, как ожидается, вырастет с 2 % в 2012 г. до 9 % в 2016 г., а доля Бразилии увеличится с 2 % до 5 %.

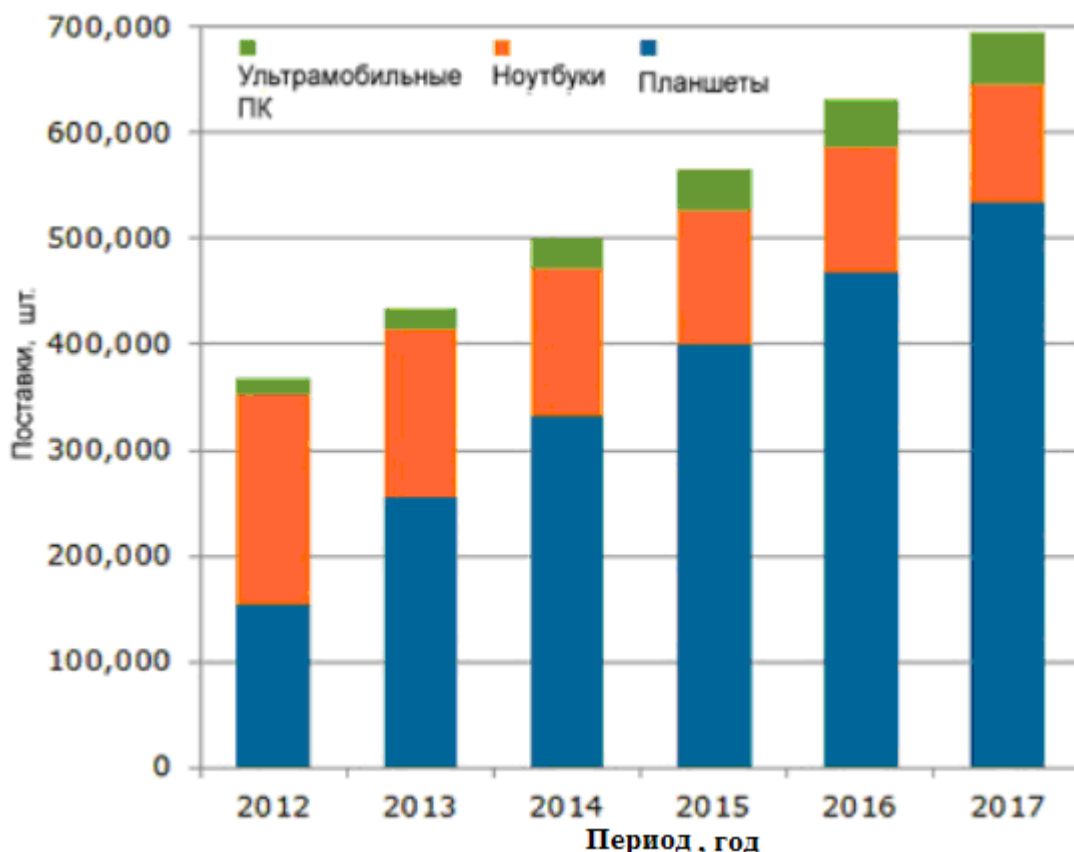


Рисунок 1 – Количество мобильных устройств в мире

Однако полный потенциал мобильного Интернета ещё предстоит реализовать. В ближайшее десятилетие, от двух до трех млрд. людей присоединятся к сети Интернета – в основном из развивающихся стран. Перспектива потребителей, присоединившихся к цифровой экономике, представляет беспрецедентную возможность роста. Согласно оценкам McKinsey, к 2025 г. мобильный Интернет сможет генерировать глобальное экономическое воздействие в размере от 3,7 до 10,8 трлн. долл. в год. Основными источниками воздействия станут улучшенная доставка услуг, повышение производительности труда в здравоохранении, образовании и других государственных и социальных услугах, а также стоимость использования Интернета для новых пользователей.

Глобальный трафик в мобильных сетях. График, расположенный ниже, демонстрирует ежемесячный объем трафика данных и голосового сегмента. Он отражает стабильный тренд роста дата-трафика, а также почти полную стагнацию роста голосового трафика. Количество мобильных абонентов стремительно растет, и стимулирует рост дата-трафика, вкуче с продолжающимся ростом среднего объема данных на абонента. На развитых мобильных рынках голосовые звонки и SMS уже не являются доминирующими сервисами, особенно для пользователей смартфонов, большинство которых ежедневно пользуется сервисами, основанными на данных. С IV квартала 2013 г. по I квартал 2014 г. объем дата-трафика вырос на 15 % (рисунок 2).

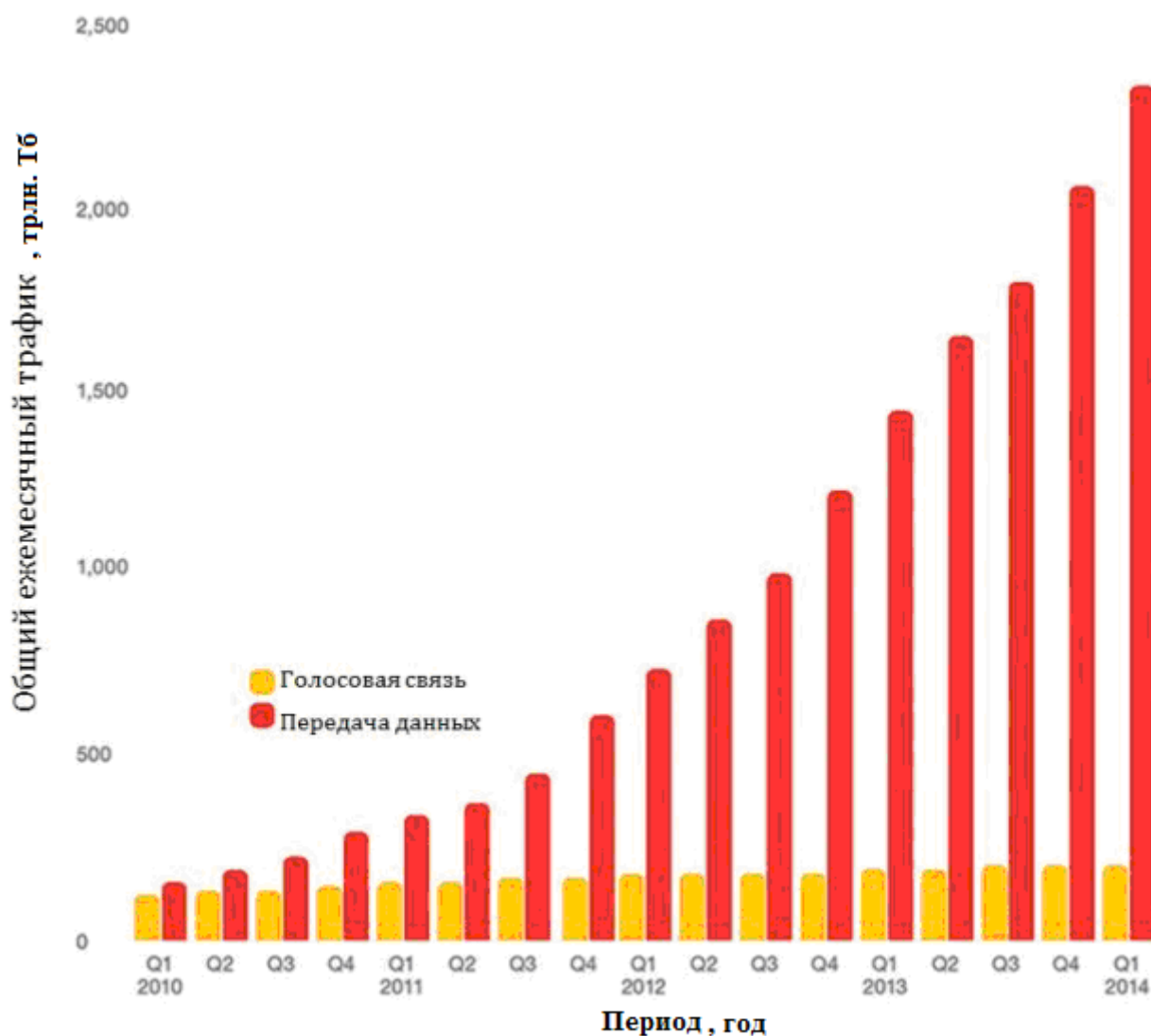


Рисунок 2 – Количество трафика передачи данных

Следует отметить, что существуют крупные различия между объемами трафика на разных рынках, в разных регионах и у разных операторов

Мобильный дата-трафик: прогноз развития. Ожидаемый совокупный среднегодовой темп роста мобильного дата-трафика составит около 45 % (2014–2019 гг.). Таким образом, к 2019 г. объем мобильного дата-трафика вырастет в 10 раз. В основном мобильный трафик генерируется смартфонами. К 2019 г. число пользователей смартфонов утроится, что станет главным драйвером роста объема трафика.

За указанный период мобильный дата-трафик будет расти заметно быстрее, чем фиксированный дата-трафик – совокупный среднегодовой темп роста последнего составит около 25 %. Однако в общем объеме трафика фиксированный трафик будет доминировать. Мобильный дата-трафик составил 5 % всего трафика в 2013 г., но ожидается, что в 2019 г. его доля составит 12 % (рисунок 3).

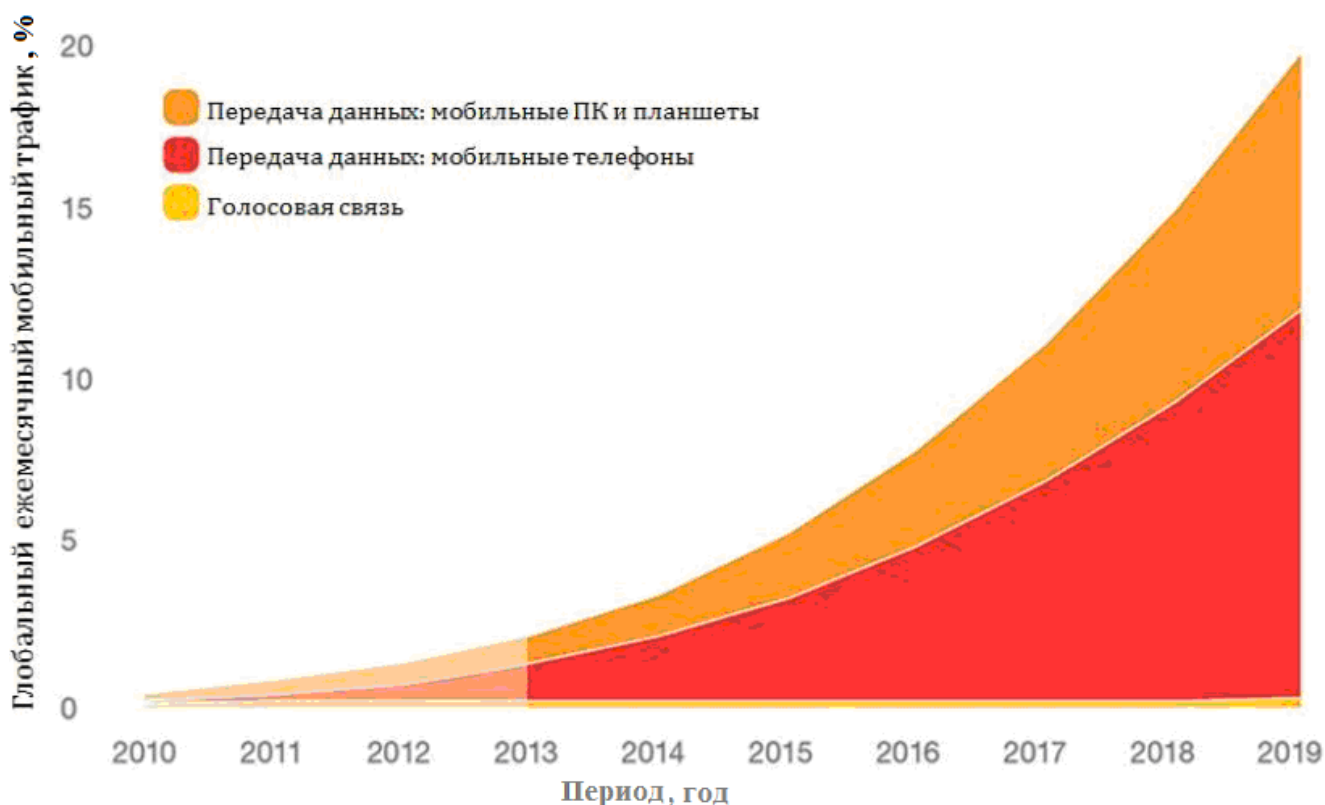


Рисунок 3 – Рост мобильного трафика

Согласно аналитической фирме Analysis Mason, самую значительную долю объема рынка телекоммуникаций в ближайшие 5 лет принесут сервисы передачи данных и развитие фиксированной и мобильной широкополосной связи. Стимулами развития рынка являются увеличивающееся проникновение смартфонов и широкополосных сервисов, и высокий спрос на передачу данных. Ожидается, что к 2017 г. объем рынка телекоммуникаций сможет достичь 1,7 трлн. долл. [6]

Аналитики Analysis Mason прогнозируют, что за период 2014–2017 гг. рынок телекоммуникаций в целом будет расти со среднегодовыми темпами 1,7 %, а сегмент мобильной связи с темпами 3,2 %, тогда как сегмент фиксированной связи покажет отрицательный темп – -0,6 %.[13]

По мнению аналитиков, для сохранения темпов роста необходимо использовать новые технологии и бизнес-модели. Рынок телекоммуникаций растет во многих регионах мира, особенно его сегмент мобильной связи, но наибольшие перспективы и наиболее существенные возможности роста имеются у таких развивающихся стран, как Китай, Индия и Бразилия.[27]

На развивающихся рынках в течение 2014–2017 гг. рынок телекоммуникаций будет расти со среднегодовыми темпами примерно 5,3 %, за счет наращивания абонентской базы, так как во многих этих странах мобильная связь развита ещё очень слабо.

На развивающихся рынках доходы операторам обеспечит повышение проникновения мобильной связи и рост валового внутреннего продукта (ВВП). Последний фактор увеличит затраты потребителей на сервисы связи во всех развивающихся регионах. Более совершенные средства мобильного доступа будут также стимулировать использование сервисов передачи данных, хотя доминирующими на этих рынках останутся сервисы телефонии. Доля последних в 2017 г. составит 45 % от общего объема мобильных потребительских услуг, предоставляемых в развивающихся странах (инфраструктура фиксированной связи в этих регионах будет оставаться неразвитой). [6]

В соответствии с результатами анализа Analysis Mason, в течение 2014–2018 гг. розничная выручка телекоммуникационных компаний будет расти более медленно в связи с уменьшением возможностей расширения и падением цен на услуги (рисунок 4).

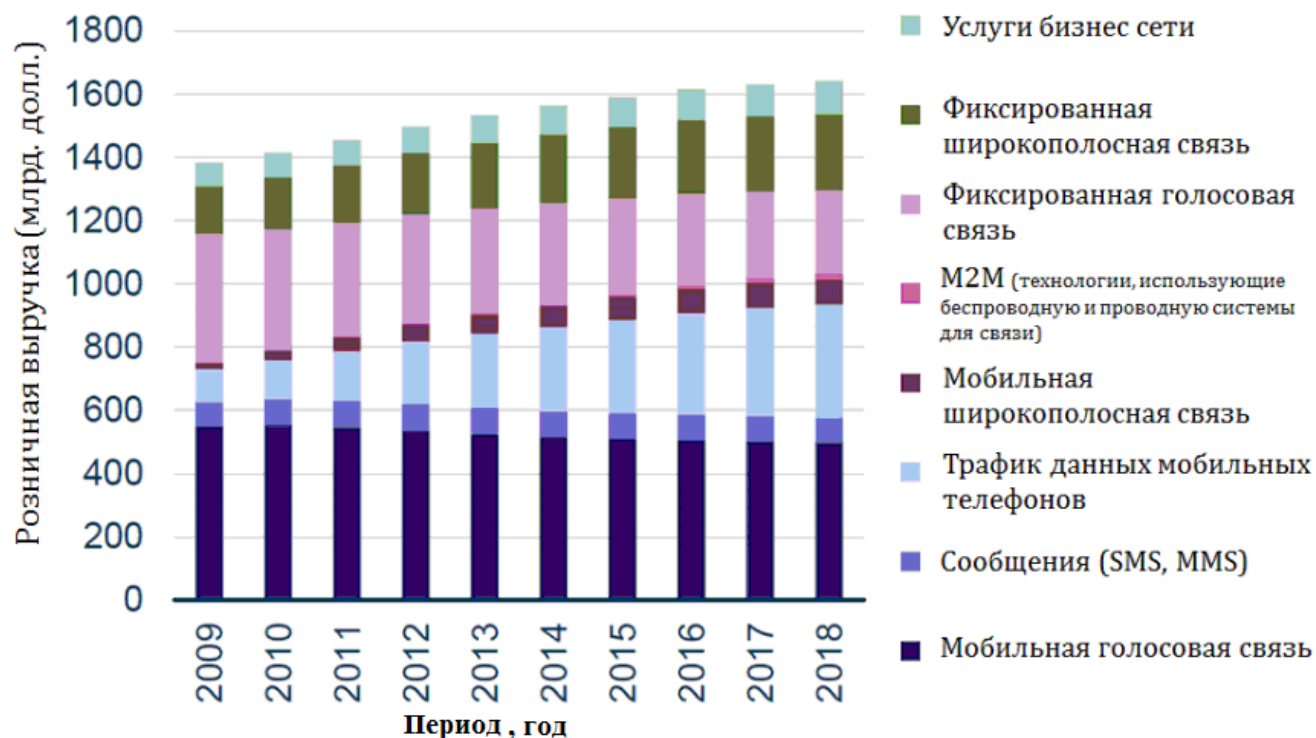


Рисунок 4 – Мировая выручка по телекоммуникационным услугам

Развитие мобильных сетей. Мобильный Интернет предлагается в совершенно новых форматах благодаря постоянному прогрессу в высокоскоростной мобильной связи. Сегодня мобильные устройства подключаются к Интернету через сотовые сети (3G и 4G/LTE сети) или Wi-Fi сети, используемые в офисах, дома и в общественных местах.

По мнению Analysis Mason, к 2018 г. ожидается более сбалансированный рынок LTE сетей, в котором рынки Бразилии, Индии и России будут каждый представлять по 5 % 4G сетей в мире. График, расположенный ниже, демонстрирует количество действующих и планируемых 4G сетей. Среди развивающихся стран Азиатско-Тихоокеанского региона Индия, Малайзия и Вьетнам являются лидерами по количеству запланированных сетей 4G (рисунок 5).

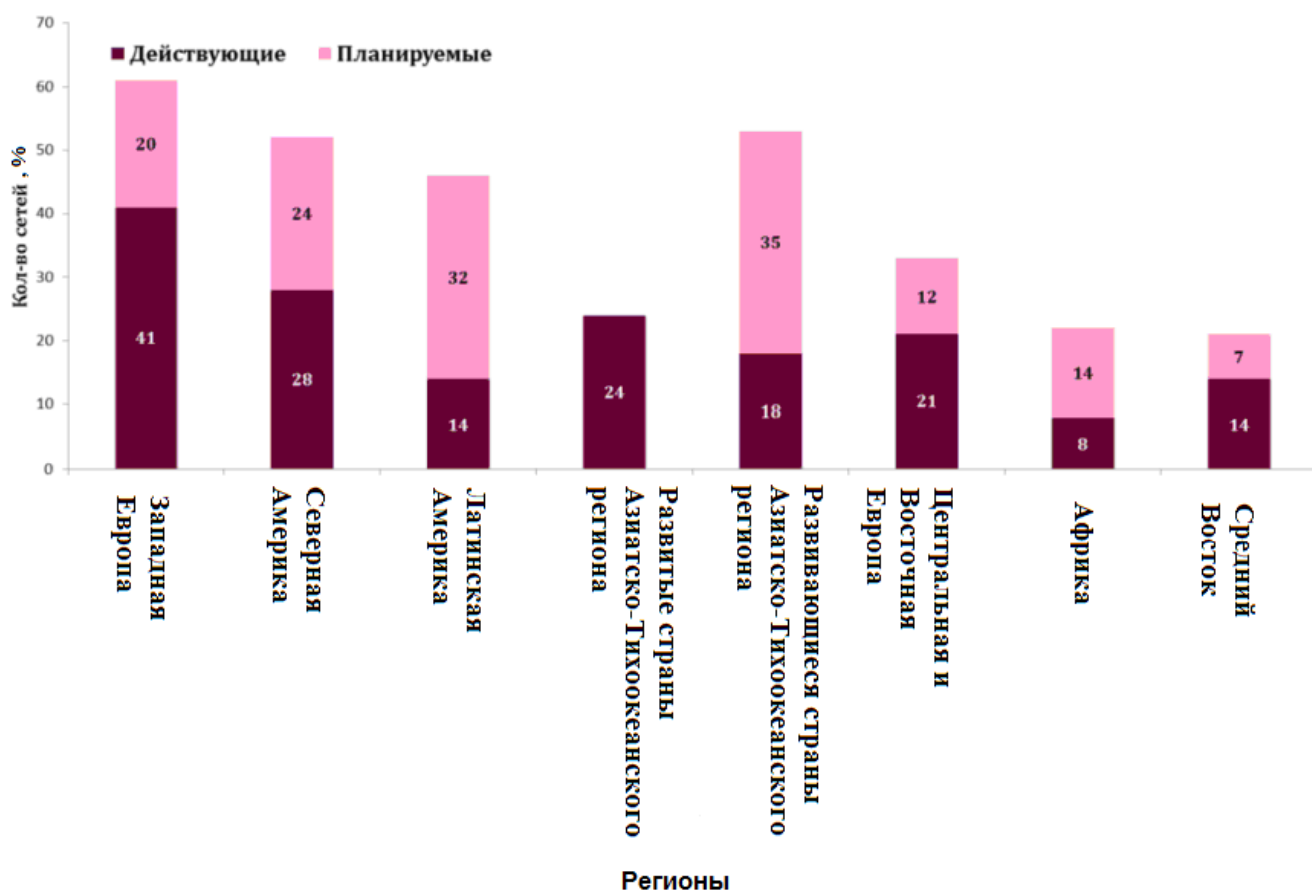


Рисунок 5 – Сети 4G по регионам

В течение следующего десятилетия, сетевые средства могут включать сотовые сети 5G, спутниковые услуги и, возможно, Wi-Fi с большим радиусом действия. Новые сети предлагают более быструю передачу данных, что позволяет пользователям плавно перейти от домашней широкополосной и офисной беспроводной сетей к мобильным услугам голосового вызова и передачи данных.

Развитие цифровой экономики. Согласно International Data Corporation (IDC), в 2011 г. мировой объем созданной и воспроизведенной информации превзошел 1,8 трлн. гигабайт. По оценкам, к 2020 г. мировой объем данных вырастет до 40 трлн. гигабайт, а это более 5200 гигабайт на каждого мужчину, женщину и ребенка. Прогноз IDC также сообщает, что к 2020 г. почти треть созданной информации будет полезна, в случае если будет проанализирована, по сравнению с 25 % в настоящее время. [26]

В соответствии с прогнозом другой компании – Telefonica Digital, также ожидается сильный рост цифровой экономики (рисунок 6).

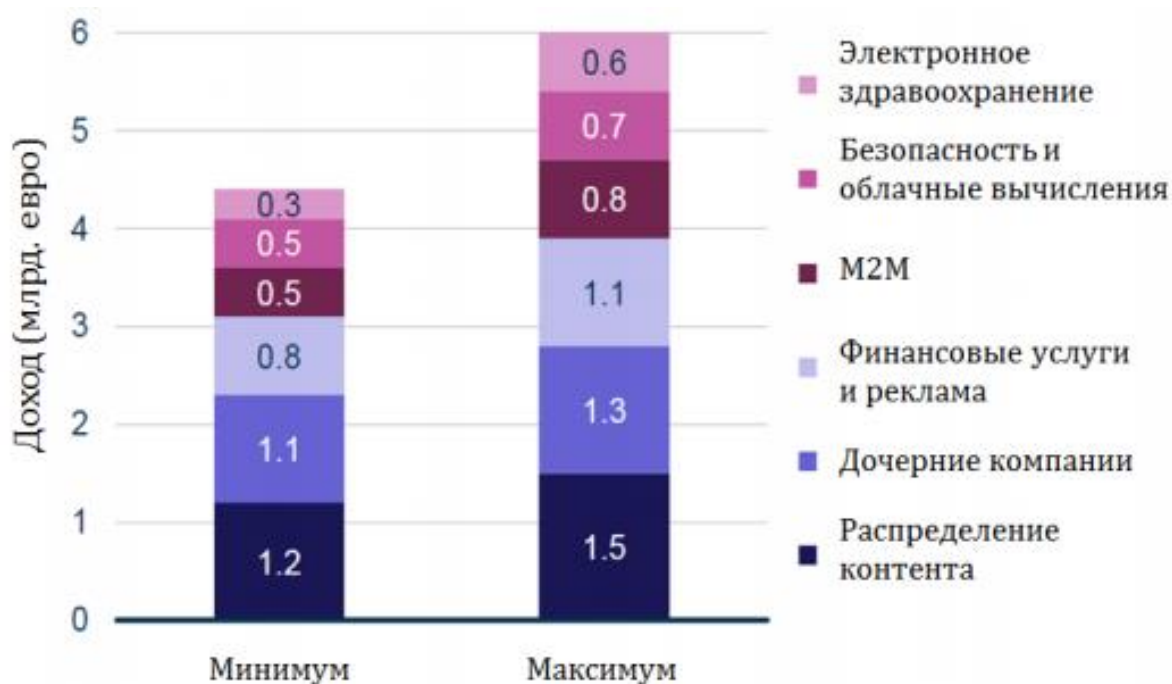


Рисунок 6 – Рост цифровой экономики

Тенденции телекоммуникационной отрасли в Республике Казахстан. Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) рассматриваются как одно из важных направлений для развития страны в рамках реализации общенациональной стратегии. Потенциальные выгоды от развития ИКТ включают: достижение эффективности управления и повышение производительности труда, появление новых возможностей экспорта программного продукта и предоставление сервиса в сфере ИКТ, обеспечение информацией фермеров о рынках сбыта сельхозпродукции и погодных условиях, создание первичной консультативной медицинской помощи, расширение возможностей дистанционного образования, и улучшение качества сервиса, предоставляемого государством.

Казахстан на сегодня оказался лидером из стран Центральной Азии и СНГ по уровню сетевой готовности. В индексе Networked Readiness Index 2014 года он занял 38 место из 148 возможных (улучшив при этом показатель на 6 пунктов по отношению к прошлому году). Как известно, индекс сетевой готовности характеризует уровень развития ИКТ, и оценивает его влияние на конкурентоспособность государства по сравнению с другими странами.

По данным Агентства РК по статистике, за 2013 год объем сектора информации и связи составил 870 млрд. тенге, или 2,55 % в структуре ВВП страны, с приростом в размере 60 млрд. тенге к 2012 г. (рисунок 7).



Рисунок 7 – ВВП по видам экономической деятельности (трлн. тг.)

В начале 2013 г. утверждена Государственная Программа «Информационный Казахстан – 2020», определяющая основной вектор развития отрасли ИКТ до 2020 года. Программа направлена на решение задач по обеспечению эффективности системы государственного управления, доступности инновационной и информационно-коммуникационной инфраструктуры, созданию информационной среды для социально-экономического и культурного развития общества, а также развитию отечественного информативного пространства.

Развитие отрасли ИКТ также сопровождается Государственной Программой по форсированному индустриально-инновационному развитию (ГПФИИР). Сектор ИКТ признан одним из секторов «экономики будущего», которые будут играть доминирующую роль в мировой экономике в последующие 15–20 лет.

В рамках ГПФИИР на 2010–2014 гг. был профинансирован межрегиональный проект республиканского значения – строительство сетей FTTH (Fiber to the Home). Объем инвестиций составил 65,1 млрд. тенге. Были построены сети

волоконно-оптического абонента доступа в городах Астана, Алматы, Семей, Жанаозен, Аксу, Екибастуз, и областных центрах с охватом 9,5 тыс. многоквартирных домов и 5,6 тыс. коттеджных застроек. Ввод в эксплуатацию ожидался уже в декабре 2014 г.

1.2. Рынок телекоммуникаций Казахстана и его развитие

Для создания конкурентной среды, приводящей к быстрому насыщению рынка качественными и доступными услугами, с 2004 г. осуществляется либерализация (снятие и ослабление ограничений) рынка телекоммуникаций. В результате либерализации, сегодня на телекоммуникационном рынке предоставляют услуги междугородной и/или международной телефонной связи – 11 операторов, сотовой связи – 4 оператора и более 400 операторов местной телефонной связи и доступа к сети Интернет.

По данным Агентства РК по статистике (рисунок 8), общий объем услуг связи по итогам I квартала 2014 г. составил 53,8 млрд. тенге, что на 7,17 % больше, чем в предыдущем году (совокупный объем выручки казахстанского телекоммуникационного рынка в 2013 г. составил 644 млрд. тенге).



Рисунок 8 – Услуги телекоммуникаций по долям

Львиную долю составляет мобильная связь (42,44 %), которая, по сравнению с соответствующим периодом 2013 г., все же сократилась на 1,79 %. Следом идут услуги связи через Интернет, выросшие на 23,67 %, и составившие 13,56 млрд. тенге, заняв 25,21 % от объема всех услуг связи по сравнению с 21,84 % в I квартале 2013 г. Объем услуг связи от передачи данных увеличился на 23,14 %, и составил 1,93 млрд. тенге или 3,59 % от всех услуг связи. [2]

В I квартале 2014 г. рынок смартфонов опять вырос более 100 % в натуральном исчислении относительно аналогичного периода прошлого года, но повторить показатели предыдущих кварталов по росту в 2 или более раза в денежном выражении ему не удалось. Кроме непосредственного насыщения рынка, в качестве причин, конечно же, стоит отметить девальвацию казахстанского тенге и ее последствия. С одной стороны, основные игроки рынка телекоммуникаций не проиндексировали цены по курсу и покупатели стали активнее покупать смартфоны. С другой стороны, произошло снижение доли дорогих устройств. Основная часть премиальных смартфонов продавалась с рассрочкой платежа без переплаты или в кредит, а после девальвации банки значительно снизили процент одобрения по кредитам. В результате этого впервые наблюдалось такое большое различие в динамиках роста между натуральным и денежным выражением.

Суммарное количество устройств (телефоны и смартфоны) в I квартале 2014 г. выросло на 33 % относительно аналогичного периода 2013 г. Положительная динамика количества продаваемых мобильных устройств наблюдается второй квартал подряд. Это происходит благодаря росту продаж смартфонов, которые обновляются чаще, чем мобильные телефоны из-за меньшего срока службы.

Стремительный рост выручки коррелирует со значительным увеличением числа абонентов мобильной связи (рисунок 9).

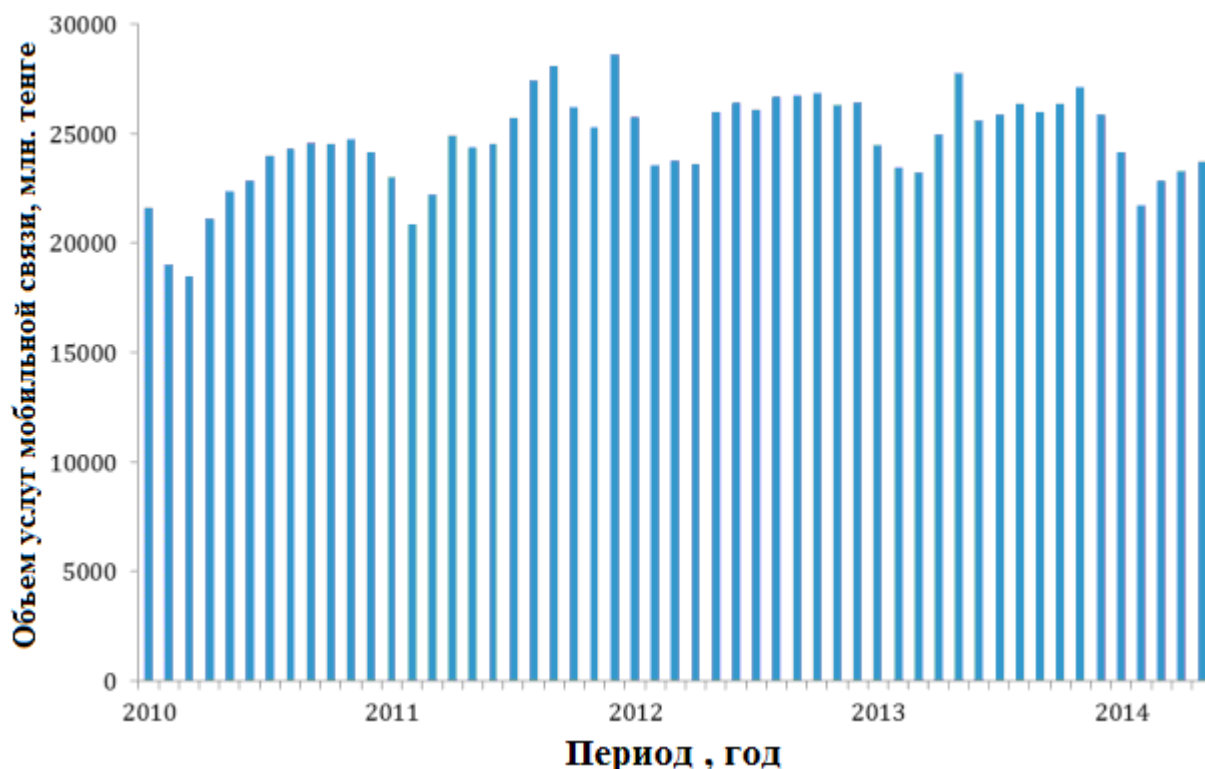


Рисунок 9 – Объем услуг мобильной связи

Если в 2009 г. количество абонентов мобильной связи составляло 11,8 млн. человек, то по результатам 2013 г. оно возросло до 26,99 млн. Уровень проникновения голосовой мобильной связи в Казахстане в 2013 г. составил 180 %. [12]

В настоящий момент сотовую связь обеспечивают 4 оператора: АО «Кселл», ТОО «КаР-Тел» с торговой маркой Veeline, ТОО «Мобайл Телеком-Сервис» с торговой маркой Tele2 и АО «Алтел», принадлежащий АО «Казахтелеком» (рисунок 10).



Рисунок 10 – Доли рынка и количество абонентов у ведущих

операторов связи в Казахстане

В I квартале 2014 г. доля «Кселл» на рынке мобильной связи незначительно сократилась (51 % в I квартале 2013 г.), а клиентская база стала меньше на 789 тыс. абонентов. Сокращение числа абонентов произошло из-за чистки оператором своей абонентской базы (удаление неактивных в течение долгого времени абонентов).

ТОО "КаР-Тел" занимает 34,2 % рынка, тогда как в I квартале 2013 г. речь шла о 31,5 %-ной доле. Это свидетельствует о закреплении позиции компании на рынке: стремительном увеличении клиентской базы, а вместе с ним и доходов.

Tele2 произвела чистку во II квартале 2013 г., уменьшив свою клиентскую базу на 811 тыс. абонентов, что, несомненно, повлияло на результаты текущего периода. Таким образом, доля ТОО "Мобайл Телеком-Сервис" по состоянию на I квартал 2014 г. сократилась на 3,2 % и составила 10,3 %.

Доля «Алтел» в I квартале 2014 г. составила 5,1 %, а увеличение числа абонентов связано с достаточно активной маркетинговой политикой компании, вкупе с запуском услуг связи в формате 4G.

Согласно данным EPSI Rating (независимой международной организации, составляющей Общеввропейский индекс удовлетворенности потребителей), средневзвешенный индекс удовлетворенности потребителей качеством работы мобильных операторов в Казахстане в 2013 г. составил 76,5 пунктов (он практически не изменился с 2012 г.). [1]

Доступ в Интернет. Объем выручки в сегменте услуг предоставления доступа в Интернет и передачи данных в мобильных сетях в 2013 г. составил 47,4 млрд. тенге, что более чем на 40 % выше по сравнению с 2012 г., тогда как объем рынка широкополосного доступа в сетях фиксированной связи в 2013 г. составил 72,7 млрд. тенге, увеличившись всего лишь на 18 %.

По данным аналитического агентства «IKS-Consulting», число активных устройств с доступом в Интернет и передачей данных в мобильных сетях в 2013 г. составило около 2,8 млн. единиц.

Более 90 % всего телекоммуникационного рынка Казахстана сконцентрировано в рамках «первой десятки» операторов (таблица 2).

Таблица 2 – Основные операторы Казахстана

Сегменты рынка	Операторы
Фиксированная телефония	АО «Казахтелеком», АО «КазТрансКом», АО «Трастелеком», DUCAT (Арна), ГК «Вымпелком»
Мобильная связь	АО «Кселл», ГК «Вымпелком», АО «Алтел», ТОО «МТС»
Передача данных и Интернет	АО «Казахтелеком», АО «КазТрансКом», АО «Трастелеком», DUCAT (Арна), ГК «Вымпелком», АО «ASTEL»
Услуги операторам	АО «Казахтелеком», АО «КазТрансКом», АО «Трастелеком»
Услуги платного ТВ	Алма-ТВ, Айна-ТВ, АО «Казахтелеком», ТОО «Digital-TV»

АО «Кселл» - ведущий оператор мобильной связи в Казахстане, использующий два бренда: Kcell и Activ, суммарная абонентская база которых в Казахстане составляет 14,3 млн. пользователей. Контролирующий акционер компании – TeliaSonera, один из крупнейших телекоммуникационных холдингов в Европе и на мировом рынке (таблица 3).

Таблица 3 – Финансовые показатели АО «Кселл»

Показатели	Период, год				Изм, %
	1 кв. 2013		1 кв. 2014		
	Млрд. тг	Доля, %	Млрд. тг	Доля, %	
Общий доход	43,05	100	44,11	100	2,45
От голосовых услуг	33,29	77,32	31,37	71,11	-5,78
От передачи данных	5,67	13,18	8,33	18,88	46,77
Дополнительные услуги	3,92	9,11	4,27	9,69	8,95
Прочие доходы (продажа мобильных устройств, USB-модемов и др.)	0,17	0,39	0,14	0,32	-16,07
ЕБИТДА	23,73		25,67		8,20
Чистая прибыль	13,66		15,64		14,49

Как показывает статистика, доля голосовых услуг в структуре доходов компаний сократилась с 77,32 % в I квартале 2013 г. до 71,11 % за I квартал 2014

г. А доходы от передачи данных увеличились на 46,77 % и составили 18,88 % от всех доходов, или 8,33 млрд. тенге. Дополнительные услуги принесли компании 4,27 млрд. тенге, а прочие услуги – 0,14 млрд. тенге. [2]

По данным компаний, в I квартале 2014 г. объем передачи данных увеличился в 2,09 раза, составив 6,477,665 Гб. Годом ранее показатель равнялся 3,104,833 Гб. Доходы от передачи данных выросли в 1,47 раз – из-за постоянного снижения стоимости тарифов трафик передачи данных компаний увеличивается большими темпами, чем объем доходов.

По данным компании на 31 декабря 2013 г. более 5 млн. абонентов «Кселл» активно пользовались мобильным Интернетом, а в зоне покрытия сети 3G находилось более 300 населенных пунктов. Это все областные центры и крупные города, а также поселки с населением от 10 тыс. человек. В цифровом выражении покрытие 3G составляет 64 % населенной территории Республики Казахстан.

ТОО «КаР-Тел» - дочерняя компания российского холдинга «Вымпел-Коммуникации» с торговой маркой Beeline (таблица 4).

Таблица 4 – Финансовые показатели ТОО «КаР-Тел»

Показатели	Период, год		Изм., %
	1 кв. 2013	1 кв. 2014	
Доход (млрд, тенге)	28,65	30,45	6,29
ЕБИТДА (млрд, тенге)	13,37	14,59	9,09
ARPU (млрд, тенге)	1013,4	957,3	-3,76

По данным компании, абоненты стали больше говорить и пользоваться Интернетом, при этом стоимость услуг за I квартал 2014 г. значительно упала. Средняя удельная цена минуты снизилась на 12 %, до 4,1 тенге, стоимость мегабайта упала до 1,3 тенге. При этом наблюдается снижение стоимости среднего счета абонента (ARPU) – на 3,76 % по сравнению с годом ранее. Данный показатель составил 975,30 тенге в месяц, когда за соответствующий период предыдущего года он достигал 1 013,40 тенге. Трафик мобильного Интернета вырос на 59 % – с 135 Мб в I квартале 2013 г. до 216 Мб за тот же период 2014 г.

Средняя цена за мегабайт в последние четыре года уменьшилась в 40 раз и продолжает снижаться.

ТОО «Мобайл Телеком-Сервис» – европейский оператор связи с торговой маркой Tele2, обслуживающий более 15 млн. абонентов в 10 странах мира. В Казахстане Tele2 появилась в 2010 г., вызвав ажиотаж на рынке благодаря низким ценам (таблица 5).

Таблица 5 – Финансовые показатели ТОО «МТС»

Показатели	Период, год		Изм., %
	1 кв. 2013	1 кв. 2014	
Доход (млрд, тенге)	6,75	7,70	14,00
ЕВІТDA (млрд, тенге)	-1,05	0,02	
CAPEX (млрд, тенге)	2,04	1,70	-16,67

По данным компании, в I квартале 2014 г. объем мобильного Интернет-трафика вырос более чем в три раза по сравнению с I кварталом прошлого года, что является основной причиной увеличения дохода на 14 %. АО «Казахтелеком» - крупнейший оператор связи в РК, предоставляющий широкий спектр инфокоммуникационных услуг (таблица 6).

Таблица 6 – Финансовые показатели АО «Казахтелеком»

Показатели	Период, год		Изм., %
	9 мес. 2012	9 мес. 2013	
Собственный капитал (млрд. тг.)	274,0	288,1	5,17
Совокупные активы (млрд. тг.)	401,4	391,7	-2,41
Доходы (млрд. тг.)	129,9	137,8	6,09
Чистая прибыль (млрд. тг.)	216,2	0,14	-93,59
ЕВІТDA (млрд. тг.)	0,50	0,53	5,91

В конце 2012 года АО «Казахтелеком» под торговой маркой Altel 4G запустил первую в Казахстане коммерческую сеть стандарта LTE 4G в Астане и Алматы, а также приступило к строительству сети мобильной связи и передачи данных стандарта LTE в других регионах страны, что объясняет изменение чистой прибыли (- 93,59 %).

Наблюдается стабильное снижение стоимости среднего счета абонента (ARPU). К примеру, на конец II квартала 2012 г. данный показатель достигал 4 530 тенге в месяц, а годом позже составил 4 275 тенге, что на 5,6 % меньше

После мирового кризиса отмечается резкий рост объема прямых инвестиций в сектор информации и связи (рисунок 11).

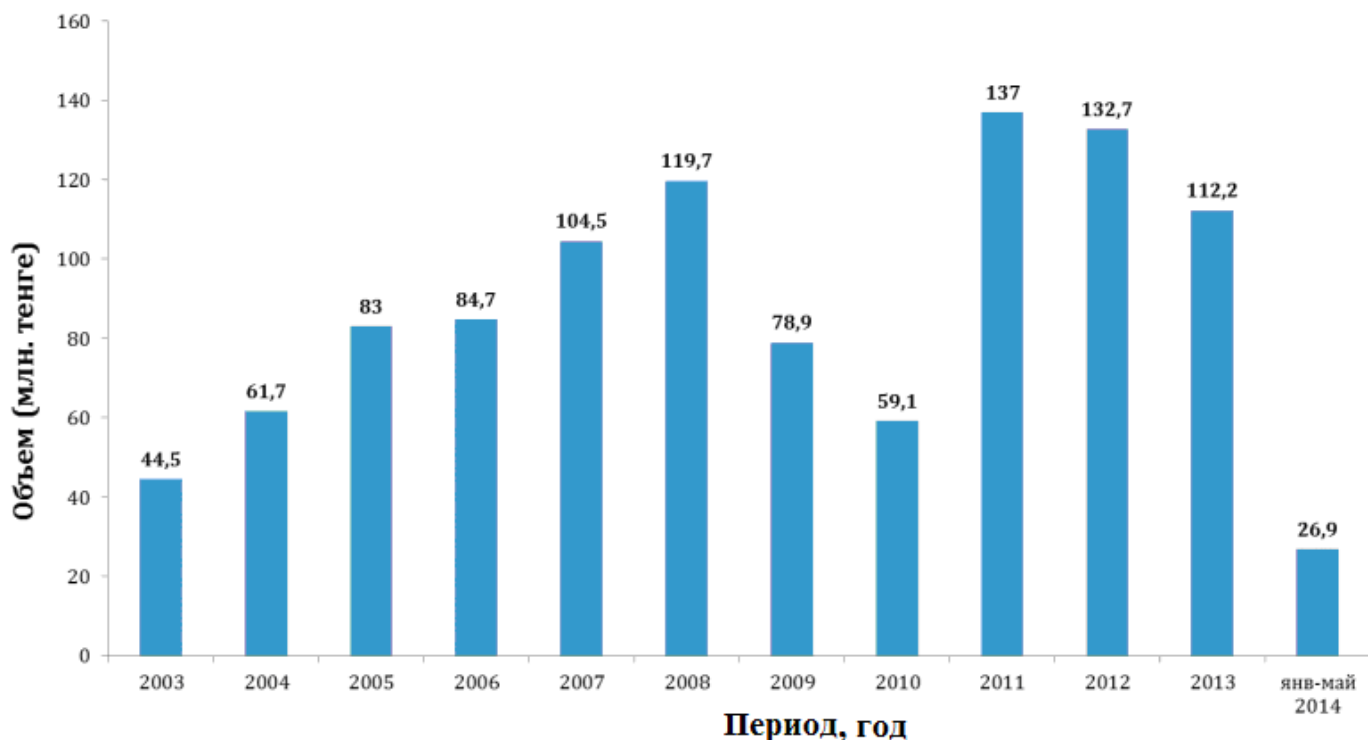


Рисунок 11 – Инвестиции в телекоммуникации

Однако за последние 2 года наблюдается незначительное снижение доли инвестиций в сектор информации и связи в общем объеме инвестиций. Одной из причин данной тенденции является акцентированное внимание правительства инвестиционного стимулирования развития секторов промышленности (обрабатывающая и добывающая отрасли) (рисунок 12).

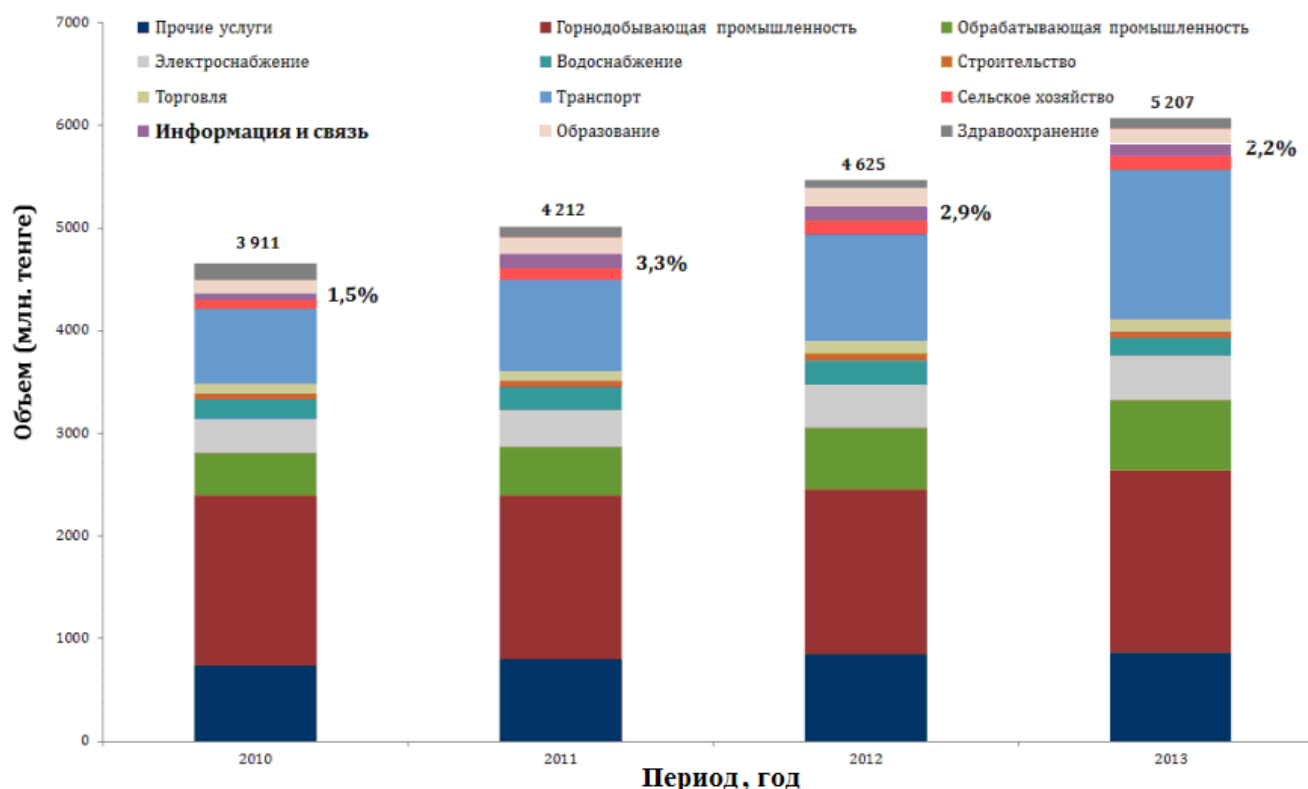


Рисунок 12 – Инвестиции по видам экономической деятельности

Агентство РК по связи и информации совместно с операторами связи создали Фонд развития ИКТ, который в 2013 г. профинансировал 4 стартап проекта на сумму 150 тыс. долл.

Одним из проектов является Тикетон-система, подключенная к более 10 кинотеатрам, театрам, концертным залам и регулярному потоку разовых мероприятий, через которую клиенты могут выбрать билеты на лучшие места, а организаторы вести удобный учет билетов и улучшить логистику распределения билетов.

В текущем году будет сформулирован венчурный фонд «Фонд развития ИКТ» за счет частного капитала, а также капитала международных компаний. Фонд будет инвестировать в проекты от 100 тыс. до 3 млн. долл.

Финансовую поддержку развитию телекоммуникационной отрасли также оказывают коммерческие банки и АО «Банк Развития Казахстана». В 2013 г. отмечается увеличение кредитования банками второго уровня сектора связи на 15,7 %: 89,93 млрд. тенге по сравнению с 77,73 млрд. тенге в 2012 г. (рисунок 13).

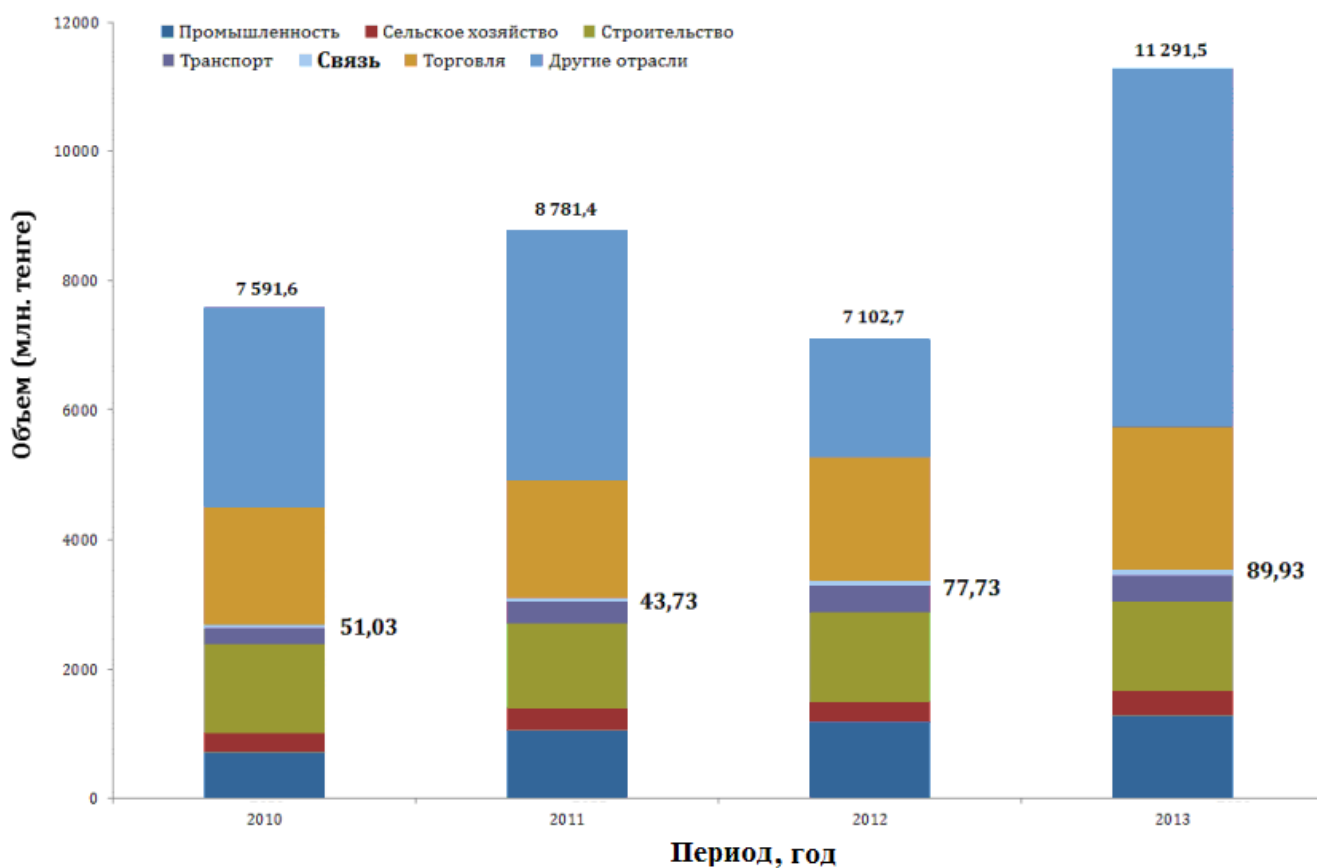


Рисунок 13 – Кредиты банков в разрезе отраслей экономики

В свою очередь, АО «Банк Развития Казахстана» профинансировал 3 крупных проекта республиканского значения: Строительство волоконно-оптической линии связи (ВОЛС) на участке Астана-Алматы с предоставлением услуг 155 каналов связи; Строительство магистральной ВОЛС на участках Шу-Кандыгащ, Астана-Павлодар-Семей-Актогай, Кокшетау-Костанай (общей протяженностью 3950 км.); и Создание сети передачи данных G-Net (услуги Интернет и кабельного телевидения) до 5 тыс. абонентов в каждом регионе (г. Павлодар, Актобе, Караганда, Усть-Каменогорск, Актау, Атырау, Уральск, Шымкент). А также, ожидается финансирование проекта по строительству аппаратно- программного комплекса и платформы связи вдоль железнодорожных линий.

Развитие транзитного потенциала РК. На сегодняшний день, из существующего объема мировых информационных потоков по направлению Европа-Азия через территорию Казахстана проходит поток со скоростью порядка 50 Гбит/с.

К 2030 г. планируется увеличить данный показатель до 537 Гбит/с, а к 2050 г. до уровня 1750 Гбит/с.

С развитием транзитного потенциала возникает необходимость развития центров обработки данных. Сегодня в Казахстане имеется 24 центра обработки данных, услугами которых пользуются более 14,5 тыс. клиентов.

Развитие мобильных сетей. В настоящее время наблюдается процесс изменения привычек потребителей. Голосовые услуги все чаще заменяются услугами различных мессенджеров (Viber, Mail Agent и WhatsApp).

Становятся все более совершенными и социальные сети. Следовательно, ожидается дальнейший рост в сегменте передачи данных, который будет стимулироваться увеличением числа пользователей 3G-услуг и дальнейшим ростом проникновения смартфонов.

По данным агентства «IKS-Consulting», дальнейшему распространению смартфонов будут также способствовать следующие факторы: удешевление смартфонов ввиду конкуренции по цене между производителями; активное продвижение пакетных предложений, в том числе с возможностью покупки смартфонов по сниженным ценам; и повышение Интернет-грамотности населения и его участие в общественно-экономических процессах. Согласно ожиданиям «Кар-Тел»,

к 2016-2017 гг. 100 % людей будут пользоваться смартфонами, и в перспективе – появление системы мобильных платежей, мобильного телевидения и прочего.

На фоне наращивания мощностей сетей стандарта 3G и в преддверии запуска сети стандарта 4G уровень распространенности смартфонов в Казахстане должен значительно возрасти. С учетом того, что численность населения моложе 25 лет в стране составляет чуть более 30 %, а уровень дохода населения ежегодно увеличивается, существует достаточно большой потенциал роста для услуг передачи данных и дополнительных услуг.

Более того, интенсивный рост числа пользователей смартфонов, планшетов, портативных медиа устройств ускорит перераспределение структуры трафика мобильных операторов «от минут к мегабайтам».

Уже в 2013 г. совокупный объем мирового рынка в сфере облачных технологий составил порядка 40 млрд. долл. По некоторым оценкам, к 2020 году этот показатель достигнет 240 млрд. долл.

Объем рынка облачных технологий в Казахстане можно оценить в 2 % от общего рынка ИТ-услуг, который в 2013 г. составил 36 млрд. тенге. Уровень проникновения пользования облачными услугами в Казахстане на сегодня крайне низок – 0,4 % от общего числа населения страны. Впрочем, если рассматривать облачные технологии в более широкой перспективе, то ими пользуется практически каждый казахстанец, который имеет почту или смартфон, т.к. в функционале всех смартфонов заложено пользование облачными сервисами.

Развитие местной телефонной связи сдерживается убыточностью услуг местной телефонной связи основного оператора универсального обслуживания, что требует проведения ребалансирования тарифов на местную связь с целью исключения перекрестного субсидирования и повышения инвестиционной привлекательности сферы телекоммуникаций.

Низкий внутренний спрос на информационные технологии со стороны граждан и бизнеса является фактором, сдерживающим развитие отечественных компаний. Низкое проникновение широкополосного доступа в Интернет среди населения, немногочисленность казахстанских веб-ресурсов и отсутствие оригинального контента в казахстанском сегменте сети Интернет снижают инвестиционную активность бизнеса в отношении развития электронного бизнеса и электронной коммерции.

Однако самой существенной проблемой для развития телекоммуникационной отрасли в РК является нехватка квалифицированных специалистов. Кадровая необеспеченность отрасли привела к тому, что рост зарплат в сфере информационных технологий существенно превысил рост производительности

труда, что снижает конкурентоспособность отрасли на внешних рынках. Частично спрос удовлетворен за счет привлечения специалистов из смежных отраслей и обучения за счет работодателей. Для подготовки специалистов Национальным информационным Холдингом «Зерде», совместно с АО «Казахтелеком», реализуется программа по доступному дистанционному обучению на территории всего Казахстана.

Кроме того, консалтинговая компания Ernst & Young выявила группу рисков телекоммуникационного сектора. Согласно исследованию данной компании, от преодоления следующих рисков зависит развитие телекоммуникационной отрасли как на внутреннем, так и на внешних рынках. Перечислим эти риски:

- 1) неспособность перераспределения структуры тарифа мобильных операторов от голосовой связи к передаче данных;
- 2) неспособность быстрой реакции на быстроменяющиеся ожидания клиентов;
- 3) отсутствие уверенности в окупаемости инвестиций – жесткий контроль капиталовложений может ограничить способность операторов наращивать новые услуги;
- 4) недостаток информации и знаний для уменьшения времени от начального замысла новой услуги до ее внедрения на рынок;
- 5) отсутствие нормативно-правовой определенности для новых рыночных структур со стороны правительства и регулирующих органов;
- 6) неспособность извлечь выгоду из новых видов связи, таких как M2M, из-за установленного понимания соединений в человеческом плане;
- 7) неясная формулировка слияний и приобретений, и стратегий партнерства, которые имеют важное значение для успеха на развивающихся сегментах рынка, таких как мобильная реклама и облачные вычисления;
- 8) неспособность определения новых бизнес показателей (КПД), которые бы отражали перераспределение структуры тарифа «от минут к мегабайтам»;
- 9) неопределенность обязанностей операторов в таких областях, как борьба с терроризмом и содержание в отношении детей, а также проблемы

конфиденциальности и безопасности в новых областях услуг, таких как облачные технологии и мобильные приложения;

10) отсутствие организационной гибкости – недостаточная синхронизация операций подразделений и филиалов для максимизации эффекта масштаба.

1.3. Проблемы развития рынка телекоммуникаций в Северной Казахстане

В настоящее время развитию рынка телекоммуникационных в республике Казахстан придается большое значение. Казахстанский рынок телекоммуникаций является одним из наиболее динамично развивающихся секторов народного хозяйства Казахстана. Сейчас рынок телекоммуникационных услуг не приносит гиперприбыли, которую он приносил несколько лет назад. Если раньше услуги телекоммуникаций характеризовались бурными темпами роста, то сейчас это, скорее всего, представляет движение по прямой линии.

Рынок услуг телекоммуникаций в Костаное начал активно развиваться с появлением на рынке новых игроков начиная с 2007–2008 гг. Ранее на рынке присутствовали только национальный оператор связи – АО «Казахтелеком» и АО «Транстелеком». Присутствие остальных операторов связи было практически не заметно, в связи с отсутствием рекламы и отсутствием кабельной инфраструктуры, что мешало новым игрокам охватить большое количество абонентов. [9]

В апреле 2016 г. в Казахстане на 12,6 % уменьшился объем услуг связи для населения. Несмотря на увеличение абонентов мобильных сетей на 538 тысяч, услуги мобильной связи снизились на 14,7 % и доходы операторов на 21,4 %. Интернет набирает популярность, все реже используются стационарные телефоны.

Общий объем оказанных услуг связи в апреле 2016 г. уменьшился на 2,8 % – до 53,5 млрд тг. При этом население стало меньше пользоваться сервисом в сфере телекоммуникаций (снижение на 12,6 %, до 30,3 млрд тг) (таблица 7).

Таблица 7 – Объем услуг связи по видам в Казахстане

Наименование	Всего (млрд., тг.)		Рост к итогу		Доля от РК	
	Период, год					
	2016/04	2015/04	2015/04		2016/04	2015/04
Объем услуг связи	53,5	55,1	97,2 %	-1,5	100,0 %	100,0 %
Услуги мобильной связи	17,0	19,9	85,3 %	-2,9	31,8 %	36,2 %
Услуги интернета	16,9	16,4	102,6 %	0,4	31,5 %	29,8 %
Услуги телекоммуникационные прочие	8,5	7,7	110,6 %	0,8	15,8 %	13,9 %

Окончание таблицы 7

Наименование	Всего (млрд., тг.)		Рост к итогу		Доля от РК	
	Период, год					
	2016/04	2015/04	2015/04		2016/04	2015/04
Услуги местной тел. связи	3,7	4,0	91,8 %	-0,3	6,9 %	7,3 %
услуги междугородней, международной связи	2,8	2,8	99,2 %	0,0	5,2 %	5,1 %
Услуги по распространению программ по инфраструктуре кабельной, по сетям беспроводным через спутник	2,8	2,4	108	0,2	4,8 %	4,3 %
Услуги по передачи данных	2,2	1,9	115,7 %	0,3	4,0 %	3,4 %
Из общих объемов - населению	30,3	34,7	87,4	-4,4	56,6 %	62,9 %

Услуги по предоставлению мобильной связи (лидер по объему в ранкинге услуг) в апреле 2016 г. снизились до 17 млрд тг. (-14,7 %).

В то же время за год больше было оказано услуг по передачи данных (это +15,7 %), посредством сети интернет (+2,6 %), услуг по распространению программ (+8,4 %) и прочих телекоммуникационных услуг (+10,6 %) (рисунок 14).

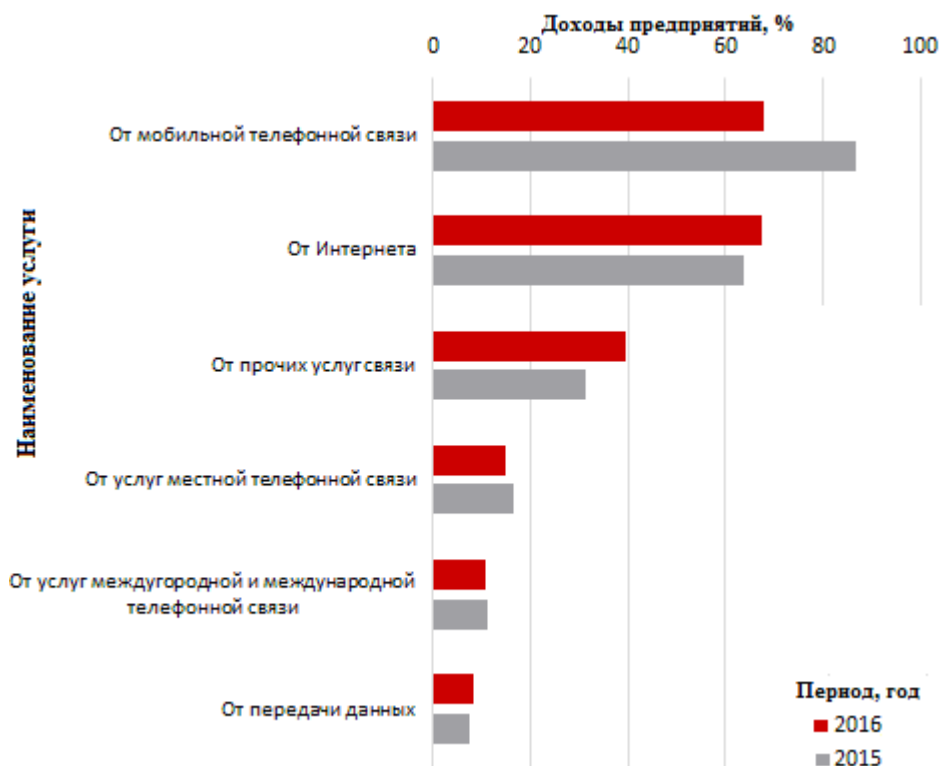


Рисунок 14 – Доходы предприятий от услуг связи (город)

Абоненты стали реже пользоваться стационарными телефонными аппаратами. Число фиксированных телефонных линий подключенных к цифровым телефонным станциям в апреле 2016 г. сократилось по Казахстану до 4,0 млн. (то есть на 4,3 %). Еще более значительное снижение наблюдается в сельской местности – на 6,7 % – т.е. до 1,0 млн.

Доступ к интернету, напротив, растет. По Казахстану число абонентов фиксированного интернета с использованием высокоскоростного широкополосного доступа в апреле 2016 г. составило 2,1 млн (рост на 2,8 %), из них в селах наблюдалось увеличение на 16,4 % – до 0,4 млн.

Число абонентов сотовой связи, имеющих доступ к интернету в апреле 2016 г. по Казахстану составило 11,3 млн (рост на 5,0 %). В сельской местности данный показатель не фиксируется по причине незначительного количества абонентов (рисунок 15).



Рисунок 15 – Доходы предприятий от услуг связи (село)

В целом по Казахстану в апреле 2016 г. ощутимо снизились доходы мобильных операторов – на 21,4 %, до 68,0 млрд тенге, в то время как сотовая связь остается самым прибыльным сегментом из всего спектра телекоммуникационного сервиса. В сельской местности, напротив, доходы от мобильной телефонной связи являются самым мизерным сегментом рынка – всего 1,5 млн тг. (рост на 7,1 %). При этом заметен рост на 15,8 % доходов интернет-провайдеров (до 5,7 млрд тг.).

Самыми доходными средствами связи по Казахстану в апреле 2016г. были мобильные телефоны и интернет, в сельской местности – интернет и местные телефонные линии.

Аналитики рынка сходятся во мнении, что после отмены «мобильного рабства» попытки привлекать абонентов низкой ценой, различными ценовыми бонусами и так далее, обречены на неуспех. Все операторы, действующие на рынке, предлагают доступные сопоставимые тарифы, примерно одинаковый набор услуг и одну и ту же территорию охвата. Единственный выход и эксперты, и сами операторы видят в ставке на качество – и здесь на выручку приходят

аналитические инструменты, которые могут помочь получить преимущество и удержать на плаву не только ту или иную конкретную компанию, но и телекоммуникационный рынок в целом.

Сфер для применения аналитики на рынке телекоммуникаций очень много: целевой маркетинг, риск-менеджмент, гарантирование доходов, оптимизация затрат, скоринг контрагентов и решение многих других бизнес-задач. Например, если говорить о том, как аналитика может способствовать получению дополнительного дохода, то это работает примерно так: определив бизнес-цели, нужно собрать и консоolidировать все необходимые данные и привести их к единому формату и единой структуре. Затем с помощью различных методик моделирования аналитик выявляет факторы, так или иначе влияющие на достижение поставленных целей. Дальнейший анализ этих факторов и построение моделей позволяет разработать наиболее эффективные активности, которые будут способствовать достижению бизнес-целей.

Если говорить о клиентской аналитике, то такого рода решения позволяют не просто собирать данные, но и консоolidировать сведения абонентов из различных источников - корпоративных хранилищ, CRM-систем, call-центров, биллинговых систем и даже из социальных сетей. Таким образом, формируется единый источник клиентских данных, которые ложатся в основу аналитики. Результаты анализа дают оператору возможность управлять клиентским опытом на всех этапах – привлечения, развития и удержания абонента.

Поскольку на Западе этот этап развития рынка, на котором сейчас находится Казахстан, пройден несколько лет назад, об эффективности аналитики можно судить по зарубежным примерам. Так, в одной из ведущих телекоммуникационных компаний Австралии благодаря аналитике были построены десятки аналитических моделей, которые предсказывают вероятность того, что абонент в ближайшее время перестанет пользоваться услугами оператора, выявляют причины оттока и разрабатывают предложения по

удержанию абонентов. Относительно недавно у этого же оператора было внедрено решение, которое повышает производительность аналитических вычислений для большого объема данных. Процесс построения моделей удержания абонентов стал проходить не за 11 часов, как раньше, а за 10 секунд, поэтому появилась возможность запускать построение моделей большее число раз, оптимизируя настройки, за счет чего существенно возросла точность моделей. В итоге результативность кампаний по удержанию абонентов выросла примерно на 15 %. Все эти инструменты сегодня доступны и казахстанским операторам. [11]

На Западе сейчас также активно развивается тарифная аналитика. Например, оператору нужно понять, насколько целесообразно запускать тот или иной тарифный план. Для принятия решения необходимо проанализировать привлекательность нового тарифного плана, как для потенциальных, так и для уже существующих абонентов, оценить вероятные потери от перехода существующих абонентов на более дешевое предложение. Бывают и ситуации, когда анализ нужен для того, чтобы срочно сделать абоненту новое, более выгодное предложение с целью его удержания или просто потому, что он сам обратился в службу поддержки. Здесь приходит на помощь автоматизированное сопоставление тысяч тарифных планов и опций, оценка профиля абонента и его поведения в сети, подбор альтернативных вариантов. Применение серьезных аналитических инструментов для формирования тарифной политики у нас находится на этапе становления, но казахстанские операторы тоже начинают задумываться о такой возможности.

Весь рынок телекома страны, к которому мы относим: услуги междугородной и международной телефонной связи; услуги местной телефонной связи; услуги по передаче данных; услуги сети Интернет; услуги по распространению программ по инфраструктуре кабельной, по сетям беспроводным и через спутник; услуги мобильной связи, составил чуть более 575 млрд. тенге, или примерно 1,6 млрд.

долларов США по текущему курсу. На рисунке 16 приведена динамика рынка за 5 лет в млн. тенге.

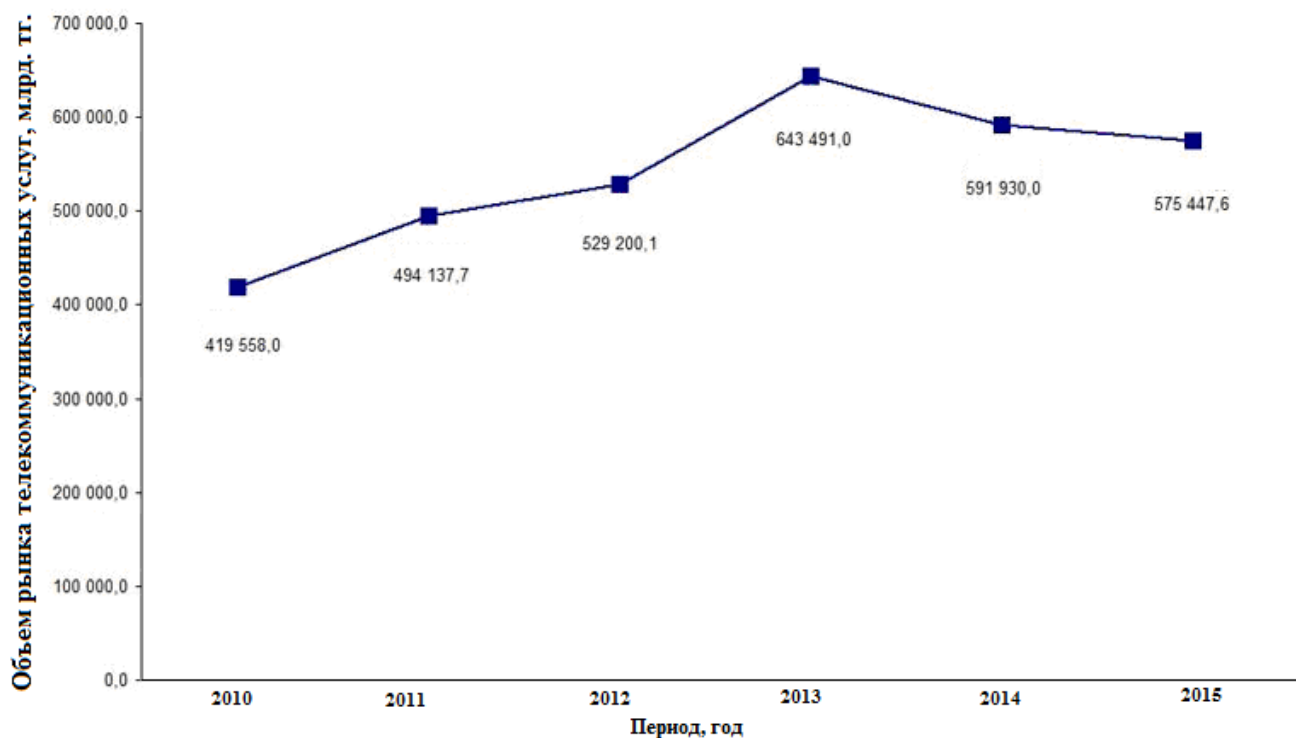


Рисунок 16 – Объем рынка телекоммуникационных услуг

Главная причина вялой динамики телекома в 2015 году, конечно, мобильная связь. Ранее уже не раз рассматривались причины, по которым этот еще недавний флагман сегмента показывает такие слабые цифры.

В их числе, конечно, дальнейшая каннибализация традиционного голосового трафика со стороны интернет-мессенджеров, возросший градус конкурентной борьбы и т.д. В 2015 году объем рынка составил 249 млрд. тенге.

Именно столько «наговорили» казахстанцы за 12 месяцев ушедшего года. Ниже дан график за 5 лет (рисунок 17).

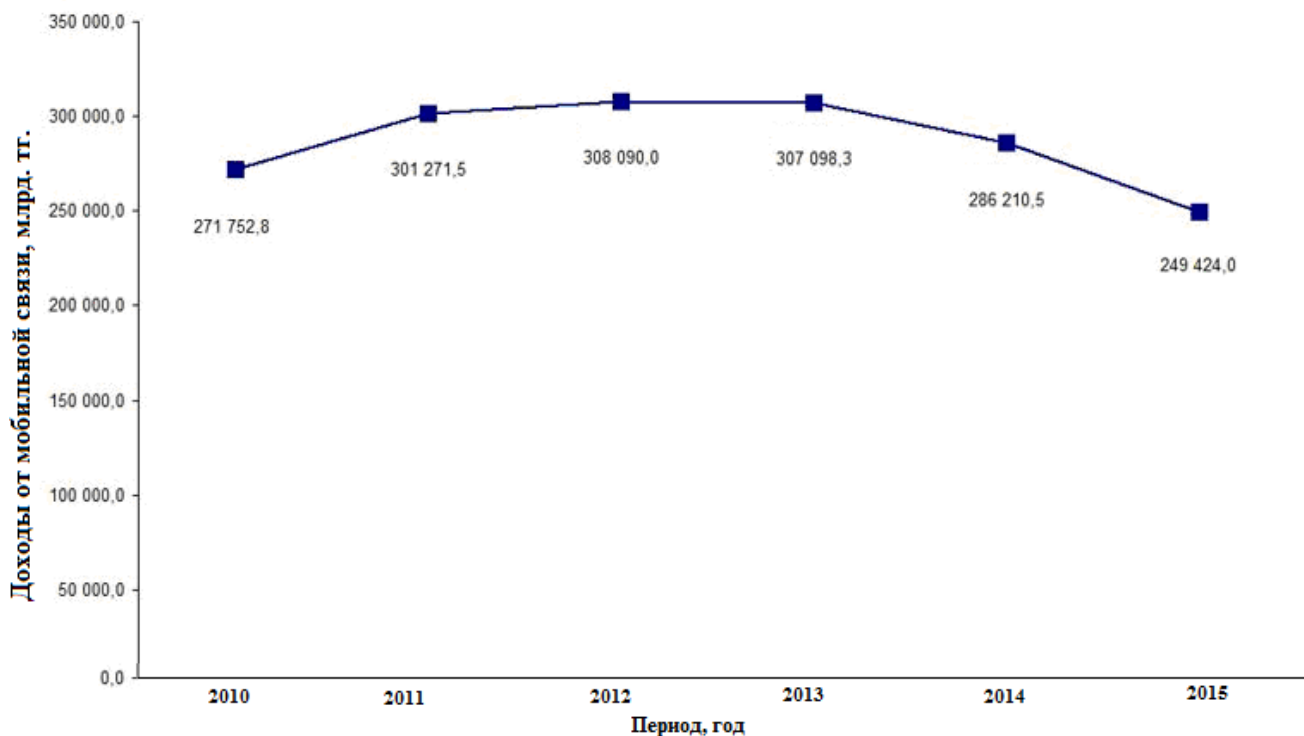


Рисунок 17 – Доходы от мобильной связи

Рынок доступа в Интернет остается наиболее динамичным во всей карте телекоммуникационных услуг Казахстана, показывая очень высокие темпы роста. В 2014 году рынок услуг доступа в Интернет составил почти 170 млрд. тенге, это на 24 % больше, чем в 2013 году. В 2015 году угол тренда несколько снизился, но доходы от доступа в Интернет все еще находятся на траектории роста – 194 млрд. тенге.

Предположение о том, что этот рынок вскоре может приблизиться по объему к лидеру – т.е. к рынку мобильной связи, ещё несколько лет назад казавшееся вздором, сейчас уже не выглядит таковым. Ниже приведен график, показывающий динамику этого рынка за последние 5 лет (рисунок 18).

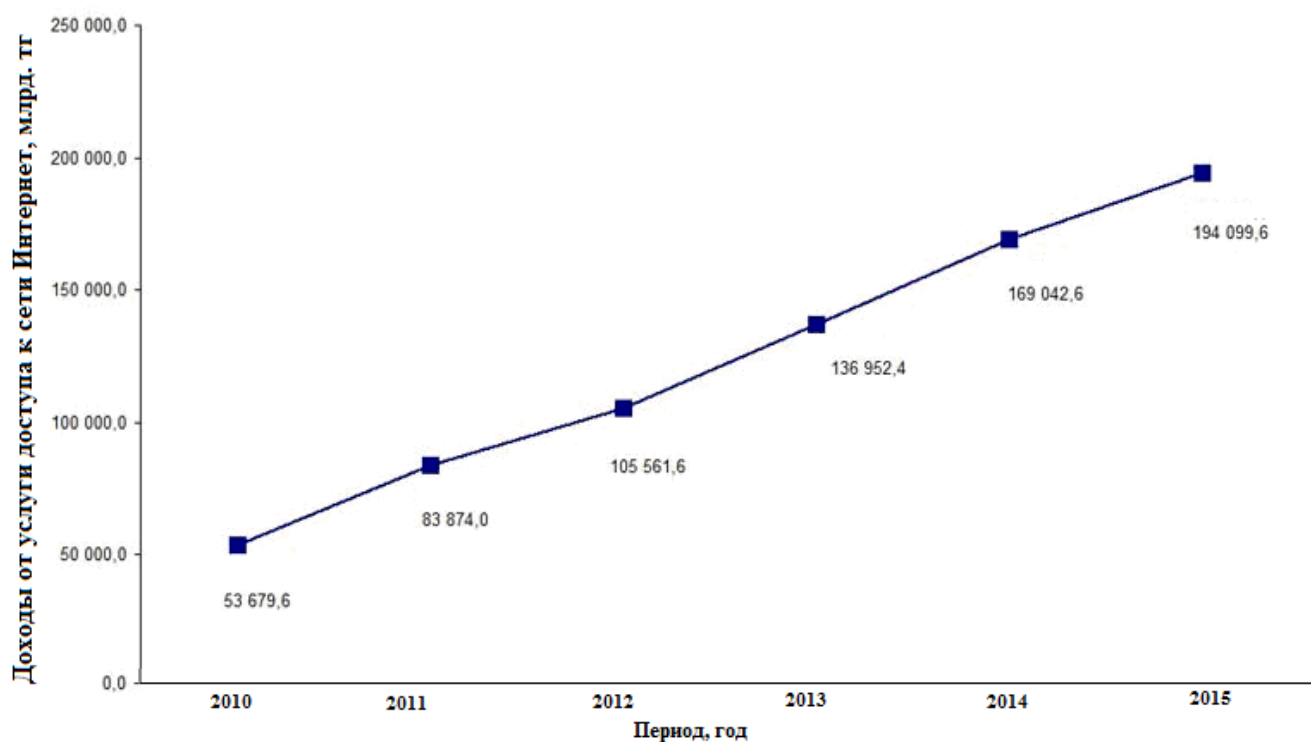


Рисунок 18 – Доходы от услуги доступа к сети Интернет

Остальные сегменты рынка телекоммуникационных услуг Казахстана показали вялую либо нейтральную динамику.

На данный момент в Костанае присутствует 10 провайдеров. Из них трое имеют не более 10 абонентов. А объем услуг с соотношению с численностью очень низок и составляет на начало 2016 г. – 144 тг. на 1 человека, в то время как в г. Алматы составляет 8774 тг. на 1 человека.

Согласно данным предоставленных Комитетом по статистике Министерства Национальной Экономики РК пик роста был с 2010 по 2013 годы. Общий объем по Казахстану вырос с 18,6 млрд. до 56,3 млрд. То есть за 3 года объем выручки по всему Казахстану вырос более чем, на 300 %.

Однако стоит отметить, что этот рост наблюдается только в столице – г. Астана. В остальных городах таких объемом не наблюдается, а во многих областях наблюдается спад (рисунок 19).

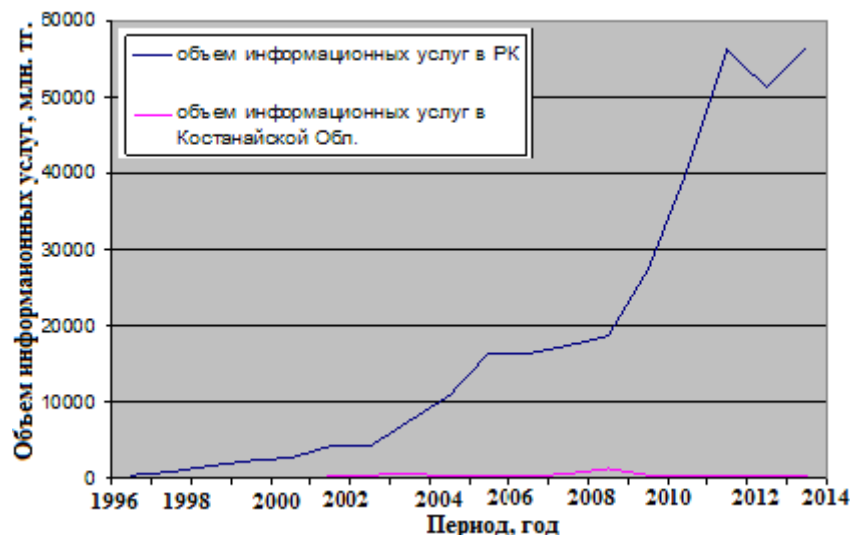


Рисунок 19 – Объем информационных услуг

В Костанайской области пик приходится с 2008 по 2010 годы. В 2008 г. объем услуг телекоммуникаций в области вырос с 241 млн. тг. до 1288 млн. тг., но уже в 2011 г. объем услуг упал до 365 млн. тг., и к 2015 г. он составлял рекордно низкий показатель с 2003 г., а именно 138 млн. тг.

Рост числа абонентов по области пришелся в основном на 2007–2013 гг. он составил немного меньше 400 % (рисунок 20).

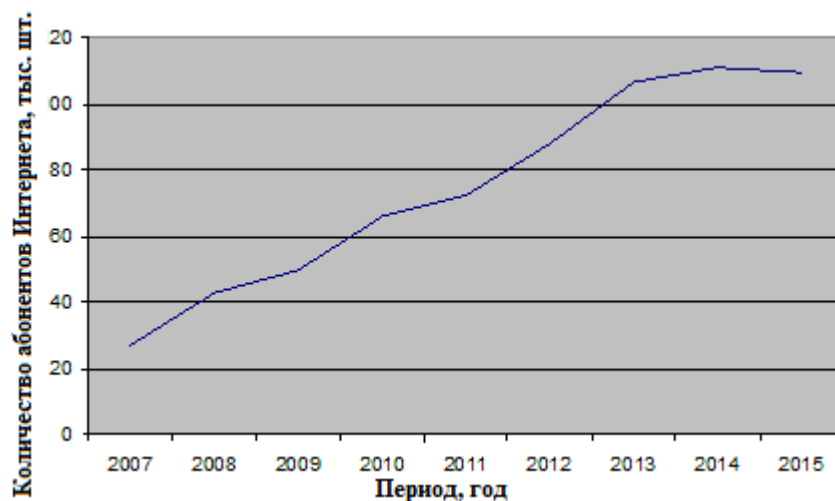


Рисунок 20 – Рост числа абонентов

Стоит отметить, что большое влияние на развитие рынка телекоммуникационных услуг Казахстана оказывают географические и демографические особенности страны, к главным из которых относятся большая

территория и низкая плотность населения. По размеру площади Казахстан занимает 9 место в мире, в то время как по населению страны только 60-е. Поэтому средняя плотность населения в Казахстане очень низкая и составляет 5,5 чел./кв.м., что в 1,5 раза меньше плотности населения в России и в десятки раз меньше плотности населения стран Европы. [9]

Также процент населения, проживающего в сельской местности составляет чуть меньше 50 %, а если не брать во внимание мегаполисы – города Астана и Алматы, то процент сельского населения будет больше 50 %. Высокий коэффициент размера семьи (в среднем 3,5 человек в семье, в том числе 4 человека в семье в сельской местности) отчасти объясняет низкий уровень показателей телекоммуникационных услуг в Республике Казахстан. Так, оснащенность домохозяйств страны фиксированными телефонами составляет 54 %, тогда как в России – 62 %.

Необходимо уточнить, что оснащенность домохозяйств Казахстана фиксированными телефонами и доступом к сети Интернет сильно различается в зависимости от вида населенного пункта. Так, в мегаполисах и крупных городах от 76 % до 87 % домохозяйств имеет доступ к телекоммуникационным услугам, в то время как в средних и малых городах, а также поселках городского типа и селах, уровень телефонизации значительно ниже – от 38 % до 44 %. [9]

На территории города Костанай действуют магистральные операторы связи (т.е. операторы имеющие доступ к мировым операторам связи) и локальные операторы связи. Магистральные операторы – АО «Казахтелеком», АО «Транстелеком», АО «Astel», АО «ALLline», ТОО «2-day telecom». К локальным операторам относятся – ТОО «ALAKHAN SAT», ТОО «Uplink», ТОО «Davion», ТОО «Радиобайланыс», ТОО «Астанателеком». Стоит отметить, что предоставлением местной телефонной связи и IP телефонии для населения предоставляет только АО «Казахтелеком», АО «Транстелеком» и ТОО «Davion». АО «Astel» и

ТОО «АЛАКХАН САТ», так же предоставляют местную телефонную связь и IP телефонию, но только для юридических лиц.

На сегодняшний день появление новых компаний по предоставлению услуг связи в Северном Казахстане не ожидается, в связи с большой конкуренцией на рынке услуг связи. Главным конкурентом абсолютно у всех провайдеров является АО «Казакхтелеком».

Если брать во внимание абонентов только физических лиц, то 83 % абонентов местной телефонной связи и IP телефонии обслуживает АО «Казакхтелеком», 16 % – АО «Транстелеком», а ТОО «Давион» – менее 1 %. Что же касается доступа к сети Интернет, то АО «Казакхтелеком» обслуживает 50 % АО «Транстелеком» – 13 %, ТОО «Давион» – 4 %, ТОО «Uplink» – 14 %, ТОО «2-day telecom» – 18 %. Что касается абонентов – юридических лиц, то наблюдается характерное доминирование АО «Казакхтелеком» – более 90 % юридических лиц обслуживается данным оператором (рисунки 21-22).

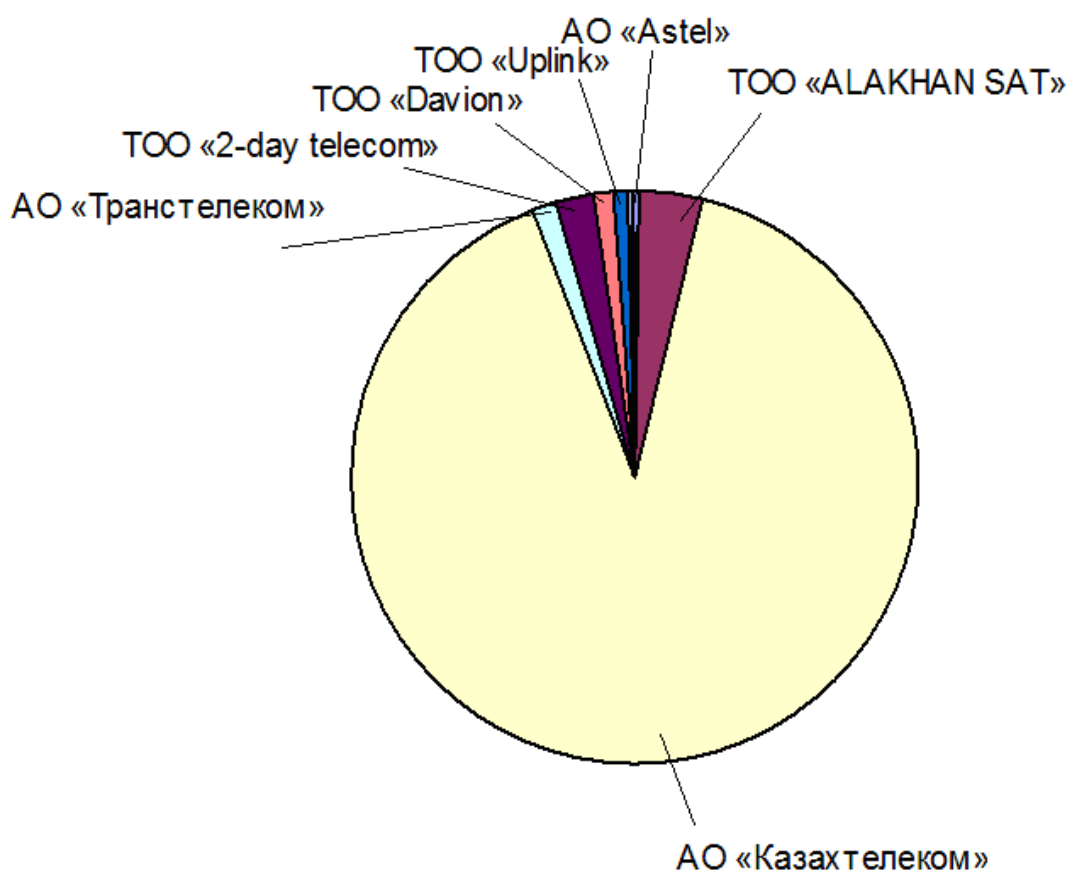


Рисунок 21 – Доли рынка по юридическим лицам

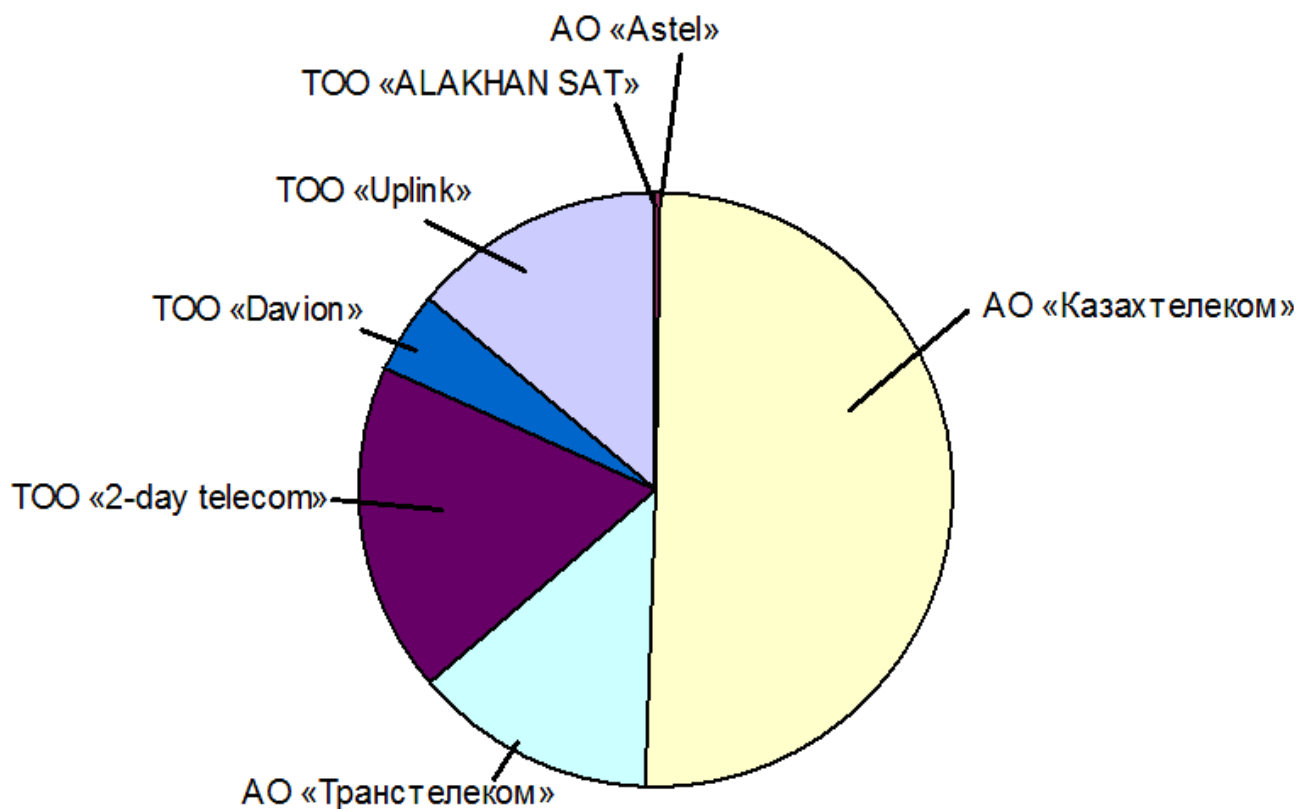


Рисунок 22 – Доли рынка по физическим лицам

Также наблюдается рост числа абонентов пользователей сети Интернет и среди организаций города.

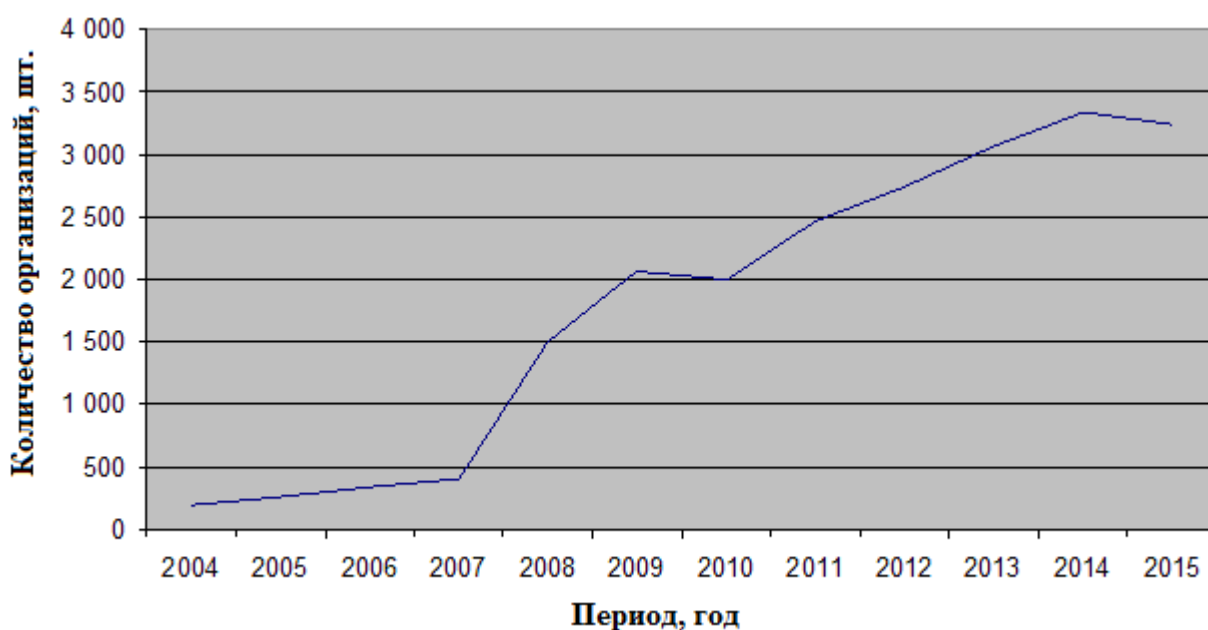


Рисунок 23 – Рост числа организаций, использующих сеть Интернет

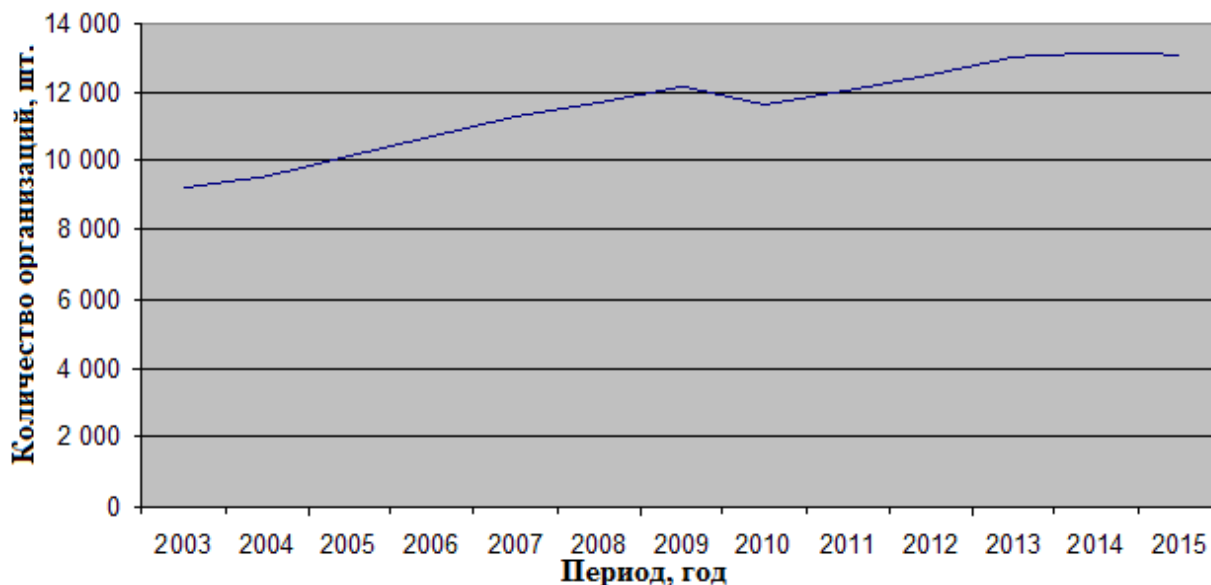


Рисунок 24 – Рост числа зарегистрированных юридических лиц

Как мы видим из рисунка 23, основной рост количества организаций использующих сеть Интернет приходился на 2008–2010 годы, хотя в это время практически не было изменений в росте числа количества организаций (рисунок 24). Таким образом, можно утверждать, что в связи с увеличением различных сервисов, помогающих в ведении бизнеса, таких как электронные государственные закупки, кабинет налогоплательщика, электронное правительство, компании вынуждены покупать услуги по доступу к сети Интернет.

Данная проблема является далеко не единственной. Согласно Закону «О связи» и «О национальной безопасности Республики Казахстан», каждый оператор должен установить оборудование по контролю трафика и сертифицировать согласно действующим техническим регламентам Республики. Если установка оборудования у операторов связи не составляет больших материальных затрат, то стоимость сертификации оборудования начинается от 2млн. тг. Причем сертификацию надо проходить не менее 1 раза в 2 года. Для небольших компаний это очень большие затраты, при учете того, что среднегодовая чистая прибыль у данных компаний около 3млн. тг., а у некоторых и вовсе не превышает 2 млн. тг.

Это требование является серьезным фактором, сдерживающая рост рынка в целом. По сравнению с Российской Федерацией, где сертификация проходит по гораздо упрощенной схеме, а её проводят сотрудники ФСБ, в Казахстане она проводится ограниченным количеством фирм. Так, до конца 2015 года право сертифицировать оборудование СОРМ (Средства Оперативно Розыскных Мероприятий) имело только 1 компания. Наряду с операторами связи оборудование СОРМ должны установить градообразующие предприятия по всему Казахстану.

Девальвация, прошедшая в 2015 г., увеличила цены на телекоммуникационное оборудовании в 2 раза, так как внутри Казахстана оно не производится. Это так же негативно она сказалось на рынке телекоммуникационных услуг. Каждому оператору связи пришлось затратить больше средств на подключение новых абонентов.

Сдерживание числа абонентов в г. Костанай (см. рисунок 19) происходит за счет оттока городского населения в пользу городов Астаны и Алматы.

В результате, расходы увеличиваются, а увеличение абонентов не ожидается. Именно поэтому предприниматели не стремятся открывать новые фирмы по предоставлению услуг связи в Северном Казахстане.

Одновременно идет давление на операторов связи, чтобы они переносили свои кабели с крыш зданий в кабельную канализацию. Кабельная канализация находится в ведение АО «Казахтелеком» и регулируется Правилами предоставления кабельной канализации Агентства информатизации и связи республики Казахстан. Несмотря на эти правила АО «Казахтелеком» отзывает абсолютно всем операторам связи в предоставлении кабельной канализации.

За период с 2014–2016 гг. большинство операторов связи направили в адрес АО «Казахтелеком» письма с требованиями предоставления технических условий на прокладку кабелей в кабельной канализации. На все письма АО «Казахтелеком» ответило отказом.

Костанайский рынок телекоммуникационных услуг молод и имеет перспективу развития, так как большинство операторов только начинают развиваться и строить свои сети. С появлением на рынке нового оборудования и новых технологий, а также перспектива проведения в 2017 г. в городе Астане ЭКСПО-2017 будет способствовать развитию данной отрасли в стране в целом и в г. Костанай в частности. Выпускаются новые технические решения в области связи, беспроводные каналы связи позволяют увеличить пропускную способность канала, упрощается предоставление услуг в удаленные и труднодоступные для кабельной инфраструктуры места, что также способствует развитию рынка телекоммуникационных услуг. Постоянные изменения на данном рынке требуют постоянного наблюдения и исследования.

II АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ ТОО «ALAKHAN SAT» НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

2.1. Описание фирмы ТОО «ALAKHAN SAT»

Фирма, основанная в 2004 году, занимается предоставлением услуг телекоммуникаций по оптическим линиям связи и по беспроводным каналам связи. В компании работает 25 человек: пять монтажников (трое прокладывают магистральные кабели, двое подключают новых абонентов), пять специалистов IT отдела (по совместительству это служба технической поддержки), три техника (следят за исправной работой серверов и работой офисной техники), три менеджера по активным продажам, два диспетчера, руководитель, бухгалтер, кассир.

Клиентами фирмы в большинстве своем являются юридические лица города. Годовой оборот составляет 24 млн. тг.

Компания предоставляет следующие виды услуг: доступ к глобальной сети Интернет, IP-телефония, IP телевидение, виртуальные каналы связи (рисунок 25).

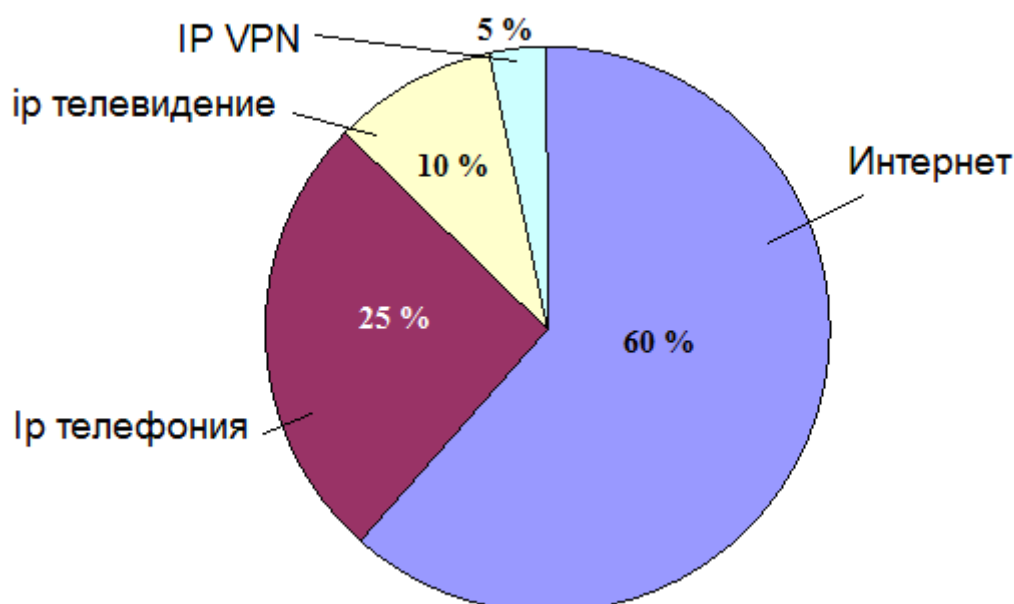


Рисунок 25 – Доли видов деятельности по количеству клиентов услуг.

Немного выглядит иначе диаграмма, если учитывать не только клиентов, сколько суммы денежных средств, которые приносят те или иные услуги.

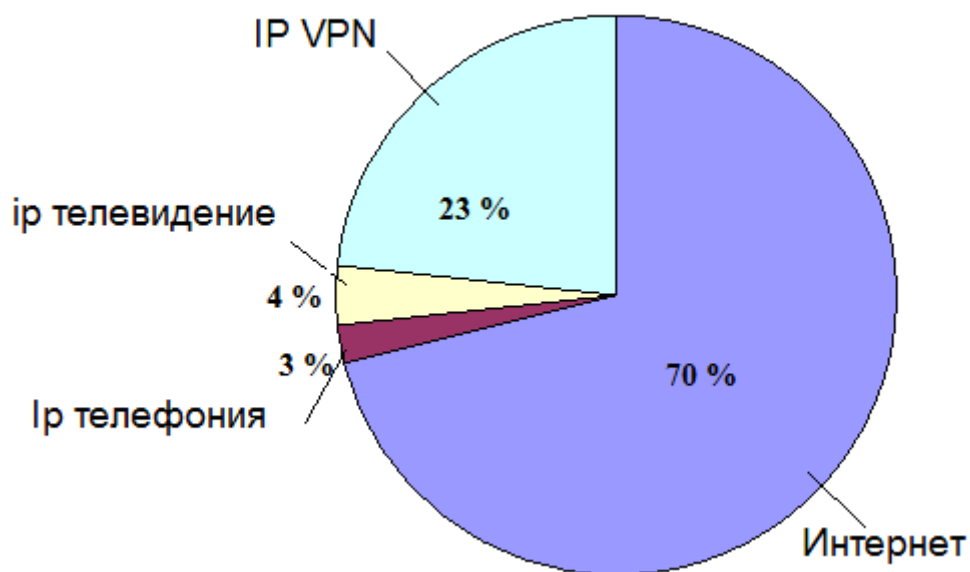


Рисунок 26 – Доли видов деятельности по выручки от услуг.

Из представленных выше рисунков 25 и 26 видно, что основной доход фирме приносит доступ к сети Интернет. Несмотря на большое количество абонентов IP телефонии, эта услуга приносит не так много выручки. Обратная ситуация с IP VPN, где клиентов меньше всего, а выручка – наибольшая. Данная ситуация получается из-за того, что IP телефония, как и IP телевидение, является дополнительной услугой к доступу к сети Интернет, и в большинстве своем дается клиентам как бонус, в то время как доступ к сети Интернет и IP VPN являются самостоятельными услугами.

У каждой услуги существуют свои затраты, которые никак не пересекаются с другими затратами услуг. Например, для предоставления доступа к сети Интернет требуется подключение к магистральному оператору и соответственно оплата за трафик магистральному оператору. В то время как IP VPN практически не требует никаких периодических затрат, но имеет единовременные.

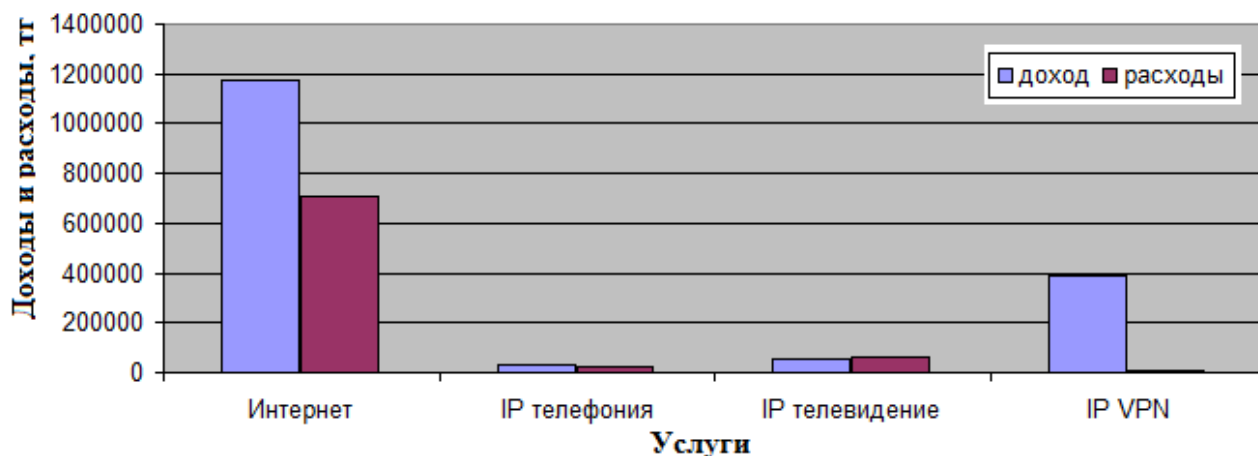


Рисунок 27 – Соотношение доходов и расходов по услугам (тг.).

Как видно из рисунка 27, несмотря на то, что самую большую выручку фирмы обеспечивают услуги по доступу к сети Интернет, самый высокий эффект у IP VPN – в связи с минимальными затратами. IP телевидение имеет затраты выше дохода, которую приносит данная услуга, но как уже было сказано выше, это дополнительная услуга, без которой некоторые абоненты не будут брать и услугу по доступу к сети Интернет.

Также стоит отметить, что некоторые абоненты выигрываются в тендерах. Это государственные учреждения и национальные компании. Такие абоненты работают с компанией только до конца текущего года, а в начале года снова выставляют тендеры на сайте государственных закупок. Процент государственных учреждений в клиентской базе ТОО «ALAKHAN SAT» составляет 53,69 % (см. ниже данные по клиентской базе на рисунке 28).

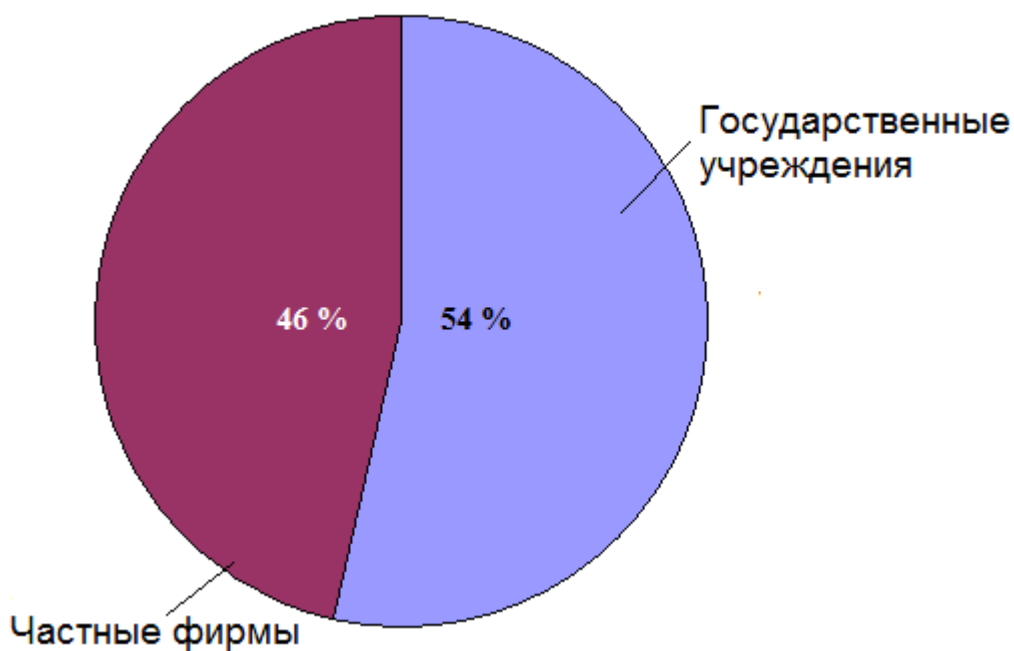


Рисунок 28 – Доли клиентской базы по типу учреждения

Государственные учреждения хоть и приносят большую часть выручки, не являются основой фирмы, так как неизвестно будет ли выигран тендер в новом году. В то же время для удержания частных фирм достаточно предоставлять более привлекательные условия предоставления услуг.

2.2. Конкурентный анализ ТОО «ALAKHAN SAT»

Конкурентный анализ будем проводить среди популярных провайдеров. Компанией для анализа выбрана ТОО «ALAKHAN SAT». Её ближайшие конкуренты АО «ASTEL», ТОО «Davion», ТОО «Uplink» (данные взяты неточные, но близкие к реальности). Данные компании занимают ведущие позиции в данной сфере по г. Костанай. Намеренно не были взяты такие компании как АО «Казахтелеком» и АО «Транстелеком», так как они являются магистральными операторами связи и их данные не смогут адекватно показывать ситуацию на рынке в целом, а также будут только мешать при оценке выбранной компании (таблица 8).

Таблица 8 – Факторы конкурентноспособности

Факторы конкурентноспособности	Единицы измерения	Бальная оценка						Примечания
		5	4	3	2	1	0	
Для продукта ТОО «ALAKHAN SAT»								
Количество групп услуг, которые предоставляет компания	ед	30-60	60-80	80-100	10-30	100+	0-10	Мало услуг уменьшают рентабельность абонента. Много – увеличивают количество ожидания обслуживания, тем самым так же негативно сказываются на работе
Дифференциация услуг по месту положению абонента	категории	есть	по городам	частичная	условная	Неавтоматическая	нет	Исключение не востребованных услуг, разные списки услуг для разных городов
Количество сотрудников техподдержки	ед	7-10	5-7	3-5	10-20	1-3	20+	Количество должно быть такое, чтобы можно было обеспечить круглосуточную работу и среднее время ожидания было около 3 минут. Большое время ожидания вызывает негативные эмоции у клиентов, а слишком быстрое свидетельствует о простое сотрудников
Технический уровень	ед	20+	15-20	10-15	7-10	1-7	0	Условный индекс, отражающий количество периферийных устройств, которые можно подключить к абоненту, учитывая разные марки и модели

Скорость восстановления предоставления услуг при неисправностях	часов	До 3	3-5	5-10	10-24	24-36	36+	От этого зависит и скорость проведения обслуживания. Среднее время, за которое абонент будет восстановлен с момент поступления сигнала о проблеме
---	-------	------	-----	------	-------	-------	-----	---

Продолжение таблицы 8

Факторы конкурентоспособности	Единицы измерения	Бальная оценка						Примечания
		5	4	3	2	1	0	
Для продукта ТОО «ALAKHAN SAT»								
Уровень заработной платы сотрудников	Тыс. рублей	70-100	50-70	30-50	100+	20-30	10-20	Данный параметр влияет как на скорость технической поддержки, так и отражается на параметрах системы в целом
Стоимость обслуживания для абонента	% от суммы платежа	0,3-0,5 %	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-1	1-1,2	1,2+	Для каждой услуги она индивидуальна, поэтому среднее по наиболее популярным
Ограничение депозита абонента	Тысяч тенге	70-120	50-70	120-200	30-50	До 30	200+	Порог, при уменьшении депозита до которого прекращается его обслуживание в системе
Количество абонентов	ед	100+	50-100	20-50	10-20	5-10	0-5	
Количество подключенных домов.	Тысяч ед.	10+	5-10	1-5	0,3-1	0,1-0,3	До 0,1	
Доля рынка в г. Костанай	%	30+	10-30	5-10	3-5	1-3	<1	
Формы рекламы	Ед	4-5	3-4	5+	2-3	1	0	Индекс по количеству каналов рекламы(ТВ, интернет, вывески, щиты, раздаточный материал). Рассчитывается по формуле $I = \sum (P * f)$ где P – ценность канала (определяется экспертом), f – булево значение наличия рекламы

Окончание таблицы 8

Факторы конкурентоспособности	Единицы измерения	Бальная оценка						Примечания
		5	4	3	2	1	0	
Для продукта ТОО «ALAKHAN SAT»								
Упоминание в СМИ	Ед/ месяц	7-10	5-7	10+	3-5	1-3	0	Количество упоминаний платежной системы в регионе её присутствия, включая специализированные издания и интернет в месяц

Оценка позиций выбранных компаний (таблица 9):

Таблица 9 – Оценка конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Выбранная компания ТОО «ALAKHAN SAT»	АО «ASTEL»	ТОО «Davion»	ТОО «UPLINK»
Количество групп услуг, за которые предоставляет компания	2	3	3	4
Дифференциация услуг по местоположению абонента	5	4	3	3
Количество сотрудников техподдержки	1	2	5	5
Технический уровень	5	5	5	5
Скорость восстановления предоставления услуг при неисправностях	4	3	2	2
Уровень заработной платы сотрудников	3	2	4	3
Стоимость обслуживания для абонента	5	4	2	4
Ограничение депозита абонента.	4	3	3	2
Количество абонентов	1	5	4	4
Количество подключенных домов.	1	5	4	4
Доля рынка в г.Костанай	5	5	3	3
Продвижение на рынке				
Формы рекламы	2	5	2	1
Упоминание в СМИ	2	4	2	2

По полученным результатам можно сделать вывод, что основная проблема компании в том, что она слабо расширяет свою сферу деятельности дальше Костаная, при том, что на занятом рынке занимает ведущие позиции в отрасли. Если анализировать по региону, то по доле рынка и качеству компания превосходит ТОО «Davion» и ТОО «UPLINK», находясь на примерно том же

уровне, что и АО «ASTEL». Кроме того, компания получила высокие оценки по стоимости использования программного продукта и уровня технического оснащения, а также в обеспечении работоспособности оборудования и скорости проведения технического обслуживания. Важной проблемой является количество групп услуг, это создает барьер для расширения сети на соседние области и приводит к потере потенциальных возможностей укрепления в Костанайской области. Отдельно стоит отметить особую категорию факторов – они получили низкую оценку, но при этом не являются серьезной проблемой для компании. К таким пунктам можно отнести весь раздел «продвижение на рынке» и «количество сотрудников технической поддержки». Эти факторы напрямую зависят от региона и каналов сбыта, до тех пор, пока компания не начнет их развивать, описанные факторы не влияют на работу. Сделаем выводы по элементам комплекса маркетинга. Большой вклад в успешность работы компании делает продукт, именно он обеспечивает привлекательность со стороны конечного потребителя и по проделанной работе компания имеет довольно высокие результаты. Также важна цена на пользование продуктом, но она влияет на агентов и в меньшей мере на объем платежей. Регион и каналы сбыта, а также продвижение на рынке, безусловно, важны для развития и стабильного функционирования компании в будущем.

2.3. SWOT-анализ ТОО «ALAKHAN SAT»

Определение объекта SWOT-анализа. SWOT-анализ будет проводиться по одному из специализированных направлений деятельности компании ТОО «ALAKHAN SAT», так как именно у таких услуг наибольший потенциал развития. При определении объекта анализа используем модель «Сектор / Сегмент» (таблица 10).

Таблица 10 – Модель «Сектор/Сегмент»

Сегменты, с которыми работает фирма	Сектора на которых функционирует фирма				
	Услуги доступа к сети Интернет	Услуги IP телефонии	Услуги IP VPN и виртуальных каналов связи	Услуги мобильного Интернета	Услуги обслуживания серверов
Активные пользователи Интернета	х			х	
Пользователи онлайн игр	х				
Владельцы собственного бизнеса	х	х			
Другие операторы связи			х		х
Государственные учреждения	х		х		
Прочие жители города	х	х			

Несмотря на то, что основные сектора модель выделить может, четкой дифференциации по сегментам в виду особенности рода деятельности компании нет. К тому же состав каждого сегмента также неоднороден. На основании этой модели выберем для анализа направление по обслуживанию серверов.

Первый этап SWOT-анализа заключается в исследовании компании, её внутренней среды и характеристик, описывающих функционирование на рынке. Основой для оценки сильных и слабых сторон является анализ корпоративного профиля.

Корпоративный профиль – это совокупность характеристик, многоаспектно описывающих деятельность, ресурсы и компетенции.

Проведем оценку сил и слабостей компании ТОО «ALAKHAN SAT». Для этого воспользуемся 5-бальной шкалой (таблица 11):

Таблица 11 – Внутренние факторы

Характеристики корпоративного профиля	Влияние внутренних факторов		Ранг, R_i^K
	Важность характеристик, V_i	Оценка воплощения характеристик, A_i	
Высокий профессионализм персонала	5	5	25
Быстрое реагирование техподдержки	4	4	16
Расположение и количество подключенных домов	5	4	20
Большой спектр дополнительных услуг	3	4	12
Постоянное развитие компании и инновационная деятельность	5	4	20
Прямые договора с конечными пользователями	5	0	0
Территория покрытия	5	1	5
Количество предоставляемых услуг	3	2	6
Маркетинговая политика	2	0	0
Уровень зарплаты сотрудников	4	3	12
Доля рынка в регионе	5	4	20
Доля рынка в стране	5	1	5

На основе параметров «Оценка воплощения характеристик» и «Оценка важности характеристик» определяется ранг каждой характеристики:

$$R_i^K = V_i \cdot A_i$$

Ранг характеристики корпоративного профиля позволяет определить её вклад в формирование конкурентоспособности фирмы с учетом значимости этой характеристики.

Второй этап SWOT-анализа заключается в исследовании внешней среды компании и выявлении возможностей и угроз. Изучаем текущую ситуацию.

Анализ характера и степени влияния среды на компанию отражен ниже в таблице 12.

Таблица 12 – Внешняя среда

Факторы внешней среды (ситуации, обстоятельства, тенденции)	Влияние внешней среды		Ранг, R_i^K
	Вероятность появления, P_i	Сила влияния, S_i	
Появление и распространение дополнительных устройств для повышения скорости доступа к сети Интернет	4	3	12
Появление свободных рынков вне зоны покрытия сети	3	5	15
Появление новых видов услуг в области связи	5	4	20
Добавление сторонней рекламы по интересам плательщика	5	1	5
Нестабильная экономическая ситуация в стране	5	1	5
Изменение законодательства	4	5	20
Зависимость от изменений условий со стороны поставщиков услуг	4	4	16
Высокая криминализация общества	4	4	16
Высокая конкуренция	3	3	9

Вероятностные оценки P_i (появления конкретных благоприятных возможностей и угроз и влияния их на ДООУ) определяются экспертно в диапазоне от 0 до 5.

Параметр «Сила влияния» оценивается по 5-балльной системе и показывает, насколько сильно отразится на компании тот или иной фактор.

Соответственно, возможности с определенной вероятностью и силой могут улучшить ситуацию для компании, а угрозы наоборот дестабилизировать.

На основе параметров «Вероятность влияния факторов внешней среды на фирму» и «Сила влияния» определяется ранг каждого внешнего фактора:

$$R_i = P_i \cdot S_i$$

Ранг позволяет определить уровень благоприятности (или неблагоприятности) каждого внешнего фактора (тенденции, обстоятельства, ситуации) с учетом его значения для компании.

Третий этап SWOT-анализа заключается в сопоставлении сильных и слабых сторон фирмы и факторов внешней среды. На этом этапе строим «сопоставительную матрицу», основной смысл которой состоит в следующем:

- выяснить, позволяют ли сильные стороны воспользоваться открывающимися возможностями с выгодой для компании;
- выяснить, способствуют ли сильные стороны защите от внешних угроз, выяснить, насколько слабые стороны тормозят развитие компании и не дают возможности использовать благоприятную ситуацию;
- выяснить, насколько слабые стороны делают компанию уязвимым для внешнего неблагоприятного воздействия;
- определить, как в целом можно характеризовать взаимодействие компании и внешней среды и способность компании достигать своих целей в сложившихся условиях.

Сопоставительная матрица выглядит следующим образом (таблица 13):

Таблица 13 – Сопоставительная матрица SWOT анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Внутренняя среда			
баллы	ПРЕИМУЩЕСТВА "S" – STRENGTH	баллы	НЕДОСТАТКИ "W" – WEAKNESS
25	Высокий профессионализм персонала	0	Прямые договора с конечными пользователями
16	Быстрое реагирование тех поддержки	5	Территория покрытия
баллы	ПРЕИМУЩЕСТВА "S" – STRENGTH	баллы	НЕДОСТАТКИ "W" – WEAKNESS
20	Расположение и количество подключенных домов	6	Количество предоставляемых услуг
12	Большой спектр дополнительных услуг	0	Маркетинговая политика
20	Постоянное развитие компании и инновационная деятельность	5	Доля рынка в стране
12	Уровень зарплаты сотрудников		
20	Доля рынка в регионе		

Итого баллов			
125		16	

Окончание таблицы 13

Внешняя среда			
баллы	ВОЗМОЖНОСТИ "О" – OPPORTUNITIES	баллы	УГРОЗЫ "Т" – THREATS
12	Появление и распространение дополнительных устройств для повышения скорости доступа к сети Интернет	5	Нестабильная экономическая ситуация в стране
15	Появление свободных рынков вне зоны покрытия сети	20	Изменение законодательства
10	Появление новых видов услуг в области связи	16	Зависимость от изменений условий со стороны поставщиков услуг
5	Добавление сторонней рекламы по интересам плательщика	16	Высокая криминализация общества
		9	Высокая конкуренция
Итого баллов			
62		66	

Четвертый этап SWOT-анализа заключается в определении основных стратегических действий, актуальных для того или иного сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз. Проанализировав полученную матрицу, можно сделать вывод, что компания в данный момент стабильно функционирует на рынке и обладает некоторыми возможностями развития. На данном этапе сильных сторон больше и слабые стороны можно при правильной стратегии ликвидировать благодаря возможностям. Но если анализировать внешнюю среду, то в ней хоть не сильно, но преобладают угрозы и если не принимать меры, ситуация будет только ухудшаться, что в конечном итоге может навредить компании, если не совсем её уничтожить. Можно выделить приоритетные задачи: распространение на большей территории, не ограничиваясь Костанайской областью, наращивание и укрепления предоставляемого спектра услуг. Это сильней всего укрепит положение компании на рынке. Так же нельзя забывать и про усиление сильных сторон, по их индексам видно, что предел развития компании еще не достигнут.

III РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОО «ALAKHAN SAT» НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

3.1. Формирование стратегии развития ТОО «ALAKHAN SAT» на основе оценки перспектив развития компании

В работе были рассмотрены все основные аспекты функционирования компании ТОО «ALAKHAN SAT». На основании этого можно выделить ряд перспективных направлений развития организации. Основными целями роста компании можно определить следующие.

- Расширение клиентской базы.
- Увеличение территории покрытия.
- Увеличение дохода компании.
- Рост рыночной доли.
- Минимизация издержек.
- Расширение спектра предлагаемых услуг.
- Повышение профессионального уровня персонала без существенного роста издержек.
- Усиление конкурентных преимуществ.

В данной работе были указаны многие факторы, которые в той или иной степени будут способствовать развитию, росту и стабильному существованию организации. Но одним решением невозможно сразу реализовать весь потенциал и компенсировать все угрозы. Поэтому важно не только выявить сами направления развития, но и все меры разделить на этапы и на степень использования каждого ресурса и направления. Среди наиболее и перспективных можно выделить следующие направления.

- Минимизация издержек предоставления телекоммуникационных услуг (то есть издержек производства).
- Увеличение доли сотрудников работающих удаленно. При данной ситуации перевод определенного процесса, например служба поддержки или отдел

активных продаж перевести на удаленный контроль, это позволит экономить на аренде помещения и на оплате труда сотрудников, работающих удаленно.

– Оптимизация организационной структуры компании. Так как изменения затронут производство, нужны меры и по изменению структуры остального персонала. Любые изменения в компании будут влиять и на работу персонала, поэтому важно оптимизировать и их работу. Но, очевидно, что эти изменения будут как следствия изменений в производственном процессе и их стоит оставить на более поздние этапы реализации стратегических планов.

– Создание филиалов в наиболее перспективных крупных городах Республики Казахстан (без собственного IT отдела, только для подключения абонентов и строительство магистральных сетей). Увеличения клиентской базы и развития сети филиалов повлечет значительное увеличение клиентской базы и занимаемой доли рынка по всей стране. Филиал в крупном городе не только привлечет заказчиков из этого города, но с соседних городов, а возможно также и областей.

– Поиск и прием на работу узких специалистов во всех востребованных областях отрасли информационных технологий или, по крайней мере, наработка базы удаленных исполнителей на все виды работ (с дублированием по каждому направлению). Градация должна идти по профессиональному уровню и другим качествам, важным при работе над проектами компании.

– Изменение системы управления. При расширении и развитии компании эффективнее будет переход от сильной горизонтали управления к балансу вертикального и горизонтального управления или перехода к элементам матричной структуры. Центральное руководство должно заниматься стратегическим развитием всей фирмы в целом. При этом на каждый проект должна собираться команда исполнителей со своим внутренним руководством. Каждый исполнитель должен сам оценивать, какой объем работ он в состоянии выполнить и в какие сроки. Либо должна быть прослойка

между руководством, менеджерами по продажам и исполнителями, которая бы занималась распределением работы и контролем за её выполнением.

– Организация должных юридически правовых отношений с каждым сотрудником, будь то сотрудник, работающий удаленно, или на местах. Это обязательно будет связано с увеличением транзакционных издержек и налогов, что позволит компании добиться уровня стабильности, как при растущей экономике, так и в условиях кризиса. Компания должна в этом плане выработать такую стратегию, которая бы обеспечивала максимальное покрытие рисков и угроз с каждым ростом издержек.

Выделенные направления помогут компании добиться всех целей, но одновременная реализация всех невозможна, да и некоторые направления противоречат друг другу по выполняемым целям и стоимости их внедрения, что снизит эффективность стратегического плана.

Особо стоит уделить внимание последнему направлению. Что же касается экономической эффективности компании, то реализация этого направления только ухудшит ситуацию и повлечет большие расходы.

На данном этапе реализация последнего направления по инициативе компании бессмысленна. Ситуацию должно изменить государство, подготовив должную правовую базу для функционирования телекоммуникационных компаний с удаленной службой технической поддержки в легальной экономике. Одной из таких возможностей является развитие электронной подписи, как полного аналога подписи. Сегодня заключение любого договора связано с обязательным присутствием обеих сторон. Это становится затруднительно, если стороны находятся далеко друг от друга. Возникает рассогласование: устно договориться стороны могут за несколько часов посредством информационных технологий, а подписать договор смогут только за несколько недель, а то и дольше. Из-за временных затрат на передачу материальных бумаг обеим сторонам на больших расстояниях, нельзя забывать и о росте транзакционных издержек. С появлением полноценной электронной подписи документы можно будет подписать также за

несколько часов вне зависимости от расстояния и без роста издержек. В такой ситуации выполнение проекта начнется без дополнительных задержек по сравнению с реальной компанией, что станет большим конкурентным преимуществом виртуальной организации в совокупности с низкими издержками.



Рисунок 29 – Иерархическая схема реализации ключевых направлений развития в стратегическом плане

Остальные направления развития вполне могут быть реализованы компанией. Эффективность от внедряемых мер будет зависеть только от качества составленного стратегического плана и грамотной оценки сильных и слабых

сторон компании, а так же текущего потенциала, возможностей и угроз (эти данные представлены в SWOT анализе во второй главе). Немаловажно составлять план в разрезе текущей рыночной ситуации и сложившейся конкурентной среды. От этого во многом зависит стабильность работы компании и выбор развития наиболее перспективных направлений.

Для упрощения разделения на этапы и самого процесса разработки стратегических планов составим иерархическую структуру всех направлений по группам целей и их зависимостям (рисунок 29).

Последний пункт схемы станет возможен только после необходимых действий со стороны государства. Причем его реализация в полной мере зависит от конкретных действий правительства, а корректировать его нужно будет на всем временном промежутке внедрения реформ. Вполне возможно, что никаких реформ проведено не будет, хотя это было бы выгодно как для государства, так и для частных компаний.

3.2. Экономические показатели ожидаемых результатов внедрения стратегии развития компании

В предыдущем разделе на схеме получился общий стратегический план развития компании на большой промежуток времени. На первом этапе компания должна минимизировать свои издержки, это позволит не только увеличить прибыль, но и даст доступ к новым ресурсам. Благодаря этому появится возможность инвестировать в расширение рыночной доли, что вначале будет сопровождаться только ростом издержек. Со временем вложения начнут окупаться, но до тех пор все риски и слабые стороны будут сильнее воздействовать на функционирование и могут поставить под угрозу если не само существование компании, то её стабильное положение на уже занятом рынке.

После расширения компании и захвата большей доли рынка возникнет проблема неэффективности старых принципов управления и это повлечет за собой необходимость реформирования. В данном случае речь идет об изменении

самой структуры управления, а не об оптимизации персонала. Это может повлечь за собой фундаментальные изменения в организационной структуре, но это должно быть только следствием общих реформ.

В общую картину не вписывается только налаживание юридически-правовых отношений, так как это полностью зависит от государства. На данный момент перейти полностью на легальную основу для сотрудников, работающих удаленно, невозможно. Изменение законодательной базы в данной области позволило бы не только увеличить поступления в бюджет, но и обезопасить компании от большей части рисков, возникающих из-за структуры.

Кроме выработки стратегии развития необходимо также ввести систему оценки эффективности принимаемых мер. К примеру, можем рассчитать ликвидность и финансовую устойчивость компании. Учитывая род деятельности компании, её основным капиталом является интеллектуальный капитал, который сложно количественно оценить. В итоге, коэффициенты не смогут отражать реальное состояние, так как в их расчет не попадает главный производственный ресурс.

С другой стороны у компании нет заемных средств, а, значит, коэффициенты будут выглядеть так.

Коэффициент ликвидности = (Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства.

Текущие обязательства равны 0.

Коэффициент ликвидности = (Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения) / 0.

Коэффициент ликвидности стремится к ∞ .

Коэффициент финансовой устойчивости = (Собственный капитал + Долгосрочные кредиты и займы) / Валюта баланса.

Долгосрочные кредиты и займы равны 0.

Коэффициент финансовой устойчивости равен 1.

Пользы от таких коэффициентов не будет ни при анализе текущей ситуации, ни при оценке эффективности применяемых стратегий. Их можно применить для анализа реальной части организации, но это для работы не представляет интереса.

Некоторые коэффициенты подойдут только для оценки текущей ситуации, для выбора направления развития, для выбора интенсивности, скорости и сроков внедрения управленческих решений по реализации выбранной стратегии развития. Наиболее важным из таких коэффициентов является коэффициент рентабельности по обороту. Он позволит оценить возможность расширения доли на рынке не после минимизации издержек, а параллельно с ними.

Рентабельность = чистая прибыль / общая выручка.

Чистая прибыль в 2015 году составила 1 586 123 тенге, а общая выручка 23 985 612 тенге.

$$P = 1586123 / 23985612 * 100 \% = 6,61 \%$$

В результате получилось довольно низкое значение. Это отражает низкую устойчивость компании на рынке и приводит к необходимости принятия мер по увеличению чистой прибыли, то есть минимизации затрат. На данный момент расширение компании невозможно из-за нехватки ресурсов.

Для более точной и адекватной оценки результатов и процесса внедрения новой стратегии необходимо выработать новые показатели. В случае с компанией ТОО «ALAKHAN SAT» можно изолировать отдел технической поддержки и рассматривать его показатели отдельно от остальной компании. На первом этапе внедрения стратегии этого будет достаточно.

Компания не только выплачивает заработную плату сотрудникам, но и несет дополнительные расходы на обеспечение условий труда. Среди таких расходов можно выделить те, что пропорциональны размеру заработной платы (в основном налоги) и те, что фиксированы для каждого отдельного рабочего места. Кроме того есть общие расходы, которые постоянны для любого количества сотрудников и делятся между ними поровну в зависимости от текущей занятости вакантных

мест. В таблице 14 представлены все дополнительные расходы на сотрудников технической поддержки.

Таблица 14 – Дополнительные расходы на сотрудников

Категория	Единицы измерения	Величина	Количество	Итого	Комментарии
Подоходный налог	%	10	3	30	
Социальные отчисления	%	5	3	15	
Комиссия банка	%	1	3	3	
Аренда помещения	метры ² *тенге	1800	15	27000	на каждого сотрудника в среднем приходится по 5 квадратных метров
Коммунальные платежи	тенге	1500	3	4500	каждый сотрудник использует электричество, пользуется туалетом и т.п.
Аппаратное обеспечение	тенге	100000	0,051	5100	В данной отрасли для сотрудника обязательным является компьютеризированное рабочее место, которое в среднем должно обновляться каждые 5 лет (модернизация, замена неисправных запчастей), поэтому расходы выражаются в ежегодных амортизационных отчислениях, пересчитанных на каждый месяц
Сетевое обеспечение	тенге	500000	0,004	1299	также для работы критично размещение необходимого количества серверов и поддержание их работы. Как и в прошлом пункте выражается в амортизационных отчислениях, но в данном случае итоговая сумма должна быть разделена по количеству сотрудников-разработчиков. Для выбранной компании расчет сделан для 7 серверов. В компании работает 3 ИТ-специалиста, поэтому

					делится между 3 сотрудниками
--	--	--	--	--	---------------------------------

Окончание таблицы 14

Категория	Единицы измерения	Величина	Количество	Итого	Комментарии
Оплата переработок	тенге	3000	30	90000	все дополнительные часы работы сотрудников оплачиваются отдельно. Возникают они всегда, так как часть доработок должно быть внесено в нерабочее для клиента (а это и не рабочее для компании) время или экстренно исправить в выходные. При этом если возникают недоработки (отсутствие заказов или ожидание согласование), то они работодателю не компенсируются
Дополнительные добровольные выплаты	тенге	3000	3	9000	чай, дополнительные премии и т.п.
Пропорциональные расходы	%	1	3	120	
Абсолютные расходы	тенге	1	3	34500	в данной сумме не будет учтено сетевое оборудование, так как оно необходимо в любом случае
Оклад технического специалиста	тенге	100000			компания находится в Костанае, поэтому уровень заработных плат немногим ниже среднего по стране

На данный момент за сотрудника, работающего удаленно, работодатель дополнительно платит только комиссию банка, которая в среднем составляет 1,5 %, так как сотрудники находятся по всей стране. Сетевое обеспечение в данный момент ложится только на сотрудников, находящиеся в офисе, но в будущем его расходы нужно выделить отдельным пунктом как расходы компании, а не распределять по сотрудникам и провести оптимизацию после усиления

интеграции, так как необходимость в части оборудования отпадет, а часть можно будет упростить.

Сделаем общий расчет расходов на каждого сотрудника как работающего удаленно, так и работающего в офисе и оценим, на какие сотрудники и в каких размерах приходится больше всего дополнительных расходов. Для сотрудников, работающих удаленно, расчет сделан по месяцам для возможности сравнения с офисными сотрудниками. На самом деле расходы на сотрудников, работающих удаленно, регулируются только выполненной работой, за счет чего нет переработок и эффективность каждого тенге одинакова, но как правило у сотрудников, работающих удаленно, сильнее проявляется оппортунистическое поведение, в виду того что контроль над ними затруднен расстоянием и при оценке должно учитываться и качество работы (таблица 15).

Таблица 15 – Дополнительные расходы на отдел разработки

Сотрудник	Зарботная плата, тг.	Расчетных циклов	Период	Сумма, тг.	Зависимая часть, тг.	Абсолютная часть, тг.	Расходы общие, тг.	Пропорциональное увеличение стоимости сотрудника, %
IT специалист (работающий в офисе) 1	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий в офисе) 2	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий в офисе) 3	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий в офисе) 4	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий в офисе) 5	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий в офисе) 6	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий в офисе) 7	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50

(работающий в офисе) 8								
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Окончание таблицы 15

Сотрудник	Зарботная плата, тг.	Расчетных циклов	Период	Сумма, тг.	Зависимая часть, тг.	Абсолютная часть, тг.	Расходы общие, тг.	Пропорционал ьное увеличение стоимости сотрудника, %
Сотрудник (техник) 1	60000	1	месяц	60000	24000	11500	95500	59,17
Сотрудник (техник) 2	60000	1	месяц	60000	24000	11500	95500	59,17
Сотрудник (техник) 3	60000	1	месяц	60000	24000	11500	95500	59,17
IT специалист (работающий удалено) 1	250	176	час	44000	660	0	44660	1,50
IT специалист (работающий удалено) 2	400	176	час	70400	1056	0	71456	1,50
IT специалист (работающий удалено) 3	300	176	час	52800	792	0	53592	1,50
IT специалист (работающий удалено) 4	650	176	час	114400	1716	0	116116	1,50
IT специалист (работающий удалено) 5	300	176	час	52800	792	0	53592	1,50
итого дополнительн ые расходы на персонал					397016	12650 0		523516,00

Расходы на сотрудников, работающих в офисе, увеличивают оклад в полтора раза. Причем у техников этот показатель выше за счет того, что дополнительные расходы работодатель несет те же, но оклад у них ниже. Также видно, что на сотрудников, работающих удаленно, увеличение расходов минимально.

При усилении интеграции часть офисных сотрудников должна быть заменена на работающих удаленно. Полностью отказаться от офисных сотрудников нельзя, так как часть работы требует личного присутствия и всегда должен быть резерв ресурсов на случай проблем с частью сотрудников, работающих удаленно. При этом можно не только избавиться от дополнительных расходов, но и сократить уровень оплаты можно за счет приема на работу сотрудников из других областей,

где средний уровень заработка ниже, чем в Костаное. Системных администраторов легко перевести на удаленный контроль, а вот от остальных требуется личное присутствие при выполнении работ.

В итоге после усиления интеграции таблица 15 пример следующий вид:

Таблица 16 – Дополнительные расходы на отдел технической поддержки после усиления интеграции

Сотрудник	Заработная плата, тг.	Расчетных циклов	Период	Сумма, тг.	Зависимая часть, тг.	Абсолютная часть, тг.	Расходы общие, тг.	Пропорциональное увеличение стоимости сотрудника, %
IT специалист (работающий в офисе) 1	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий в офисе) 2	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий в офисе) 3	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий удалено) 4	500	176	час	88000	1320	0	89320	1,50
IT специалист (работающий удалено) 5	600	176	час	105600	1584	0	107184	1,50
IT специалист (работающий удалено) 6	400	176	час	70400	1056	0	71456	1,50
IT специалист (работающий удалено) 7	350	176	час	61600	924	0	62524	1,50
IT специалист (работающий удалено) 8	450	176	час	79200	1188	0	80388	1,50
Сотрудник (техник) 1	60000	1	месяц	60000	24000	11500	95500	59,17
Сотрудник (техник) 2	60000	1	месяц	60000	24000	11500	95500	59,17
Сотрудник (техник) 3	60000	1	час	60000	900	0	60900	1,50
Сотрудник (работающий удалено) 1	250	176	час	44000	660	0	44660	1,50

Окончание таблицы 16

Сотрудник	Зарботная плага, тг.	Расчетных циклов	Период	Сумма, тг.	Зависимая часть, тг.	Абсолютная часть, тг.	Расходы общие, тг.	Пропорционал ьное увеличение стоимости сотрудника, %
Сотрудник (работающий удалено) 2	400	176	час	70400	1056	0	71456	1,50
Сотрудник (работающий удалено) 3	300	176	час	52800	792	0	53592	1,50
Сотрудник (работающий удалено) 4	650	176	час	114400	1716	0	116116	1,50
Сотрудник (работающий удалено) 5	300	176	час	52800	792	0	53592	1,50
итого дополнительн ые расходы на персонал					179988	57500		237488
из прошлого расчета получены такие данные:								
итого дополнительн ые расходы на персонал					397016	12650 0		523516
разница в показаниях					217028	69000		286028

Как видно из результатов анализа данных таблицы, компания получит довольно большую экономию на издержках, заменив часть сотрудников, работающих в офисе, на сотрудников работающих удаленно. При этом у компании будет достаточно офисных сотрудников для компенсации всех основных рисков отделов с сотрудниками, работающих удаленно.

Последняя таблица отражает текущую ситуацию взаимодействия с сотрудниками, работающими удаленно. Она в первую очередь характеризуется тем, что компании за них не платят налоги. Выше указывалось, что это в первую очередь возникает из-за недостатков законодательства. Поэтому рождается

закономерный вопрос: а будет ли эффективно усиление интеграции, если всё-таки работодатель будет платить все необходимые налоги?

Необходимо также описать ситуацию при аналогичных налогах как и в реальной организации для сотрудников, переведенных на удаленный контроль. Те сотрудники, которые работают удаленно, не учитываются, так как мы рассматриваем пользу от перевода офисных сотрудников, без изменения политики работы с сотрудниками, работающие удаленно. Если компания решит оформлять отношения со всеми сотрудниками официально, то она понесет дополнительные расходы независимо от реализации стратегии.

С учетом налогов таблица 16 примет следующий вид.

Таблица 17 – Дополнительные расходы на отдел разработки после усиления интеграции с учетом налогов

Сотрудник	Зарботная плата, тг.	Расчетных циклов	Период	Сумма, тг.	Зависимая часть, тг.	Абсолютная часть, тг.	Расходы общие, тг.	Пропорциональное увеличение стоимости сотрудника, %
IT специалист (работающий в офисе) 1	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий в офисе) 2	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий в офисе) 3	100000	1	месяц	100000	40000	11500	151500	51,50
IT специалист (работающий удалено) 4	500	176	час	88000	35200	0	123200	40,00
IT специалист (работающий удалено) 5	600	176	час	105600	42240	0	147840	40,00
IT специалист (работающий удалено) 6	400	176	час	70400	28160	0	98560	40,00
IT специалист (работающий удалено) 7	350	176	час	61600	24640	0	86240	40,00
IT специалист (работающий удалено) 8	450	176	час	79200	31680	0	110880	40,00

Окончание таблицы 17

Сотрудник	Заработная плата, тг.	Расчетных циклов	Период	Сумма, тг.	Зависимая часть, тг.	Абсолютная часть, тг.	Расходы общие, тг.	Пропорциональное увеличение стоимости сотрудника, %
Сотрудник (техник) 1	60000	1	месяц	60000	24000	11500	95500	59,17
Сотрудник (техник) 2	60000	1	месяц	60000	24000	11500	95500	59,17
Сотрудник (техник) 3	60000	1	час	60000	24000	0	84000	40,00
Сотрудник (работающий удалено) 1	250	176	час	44000	660	0	44660	1,50
Сотрудник (работающий удалено) 2	400	176	час	70400	1056	0	71456	1,50
Сотрудник (работающий удалено) 3	300	176	час	52800	792	0	53592	1,50
Сотрудник (работающий удалено) 4	650	176	час	114400	1716	0	116116	1,50
Сотрудник (работающий удалено) 5	300	176	час	52800	792	0	53592	1,50
итого дополнительные расходы на персонал					358936	57500		416436
из прошлого расчета получены такие данные:								
итого дополнительные расходы на персонал					397016	126500		523516
разница в показаниях:					38080	69000		107080

Разница стала ниже, но она по-прежнему есть и довольно большая, если учесть что речь идет о ежемесячных расходах. Эта разница обусловлена тем, что виртуальные сотрудники, находясь по всей стране, требуют меньшую оплату труда. Помимо описанных в таблицах показателей нельзя забывать, что у

сотрудников, работающих в офисе, оплачивается и простой, тогда как при работе с сотрудниками, работающими удаленно, – только реальная работа. Средний показатель по отработанным часам одного сотрудника может колебаться как в меньшую, так и в большую сторону. Результаты исследования можно наглядно показать на рисунке 30.

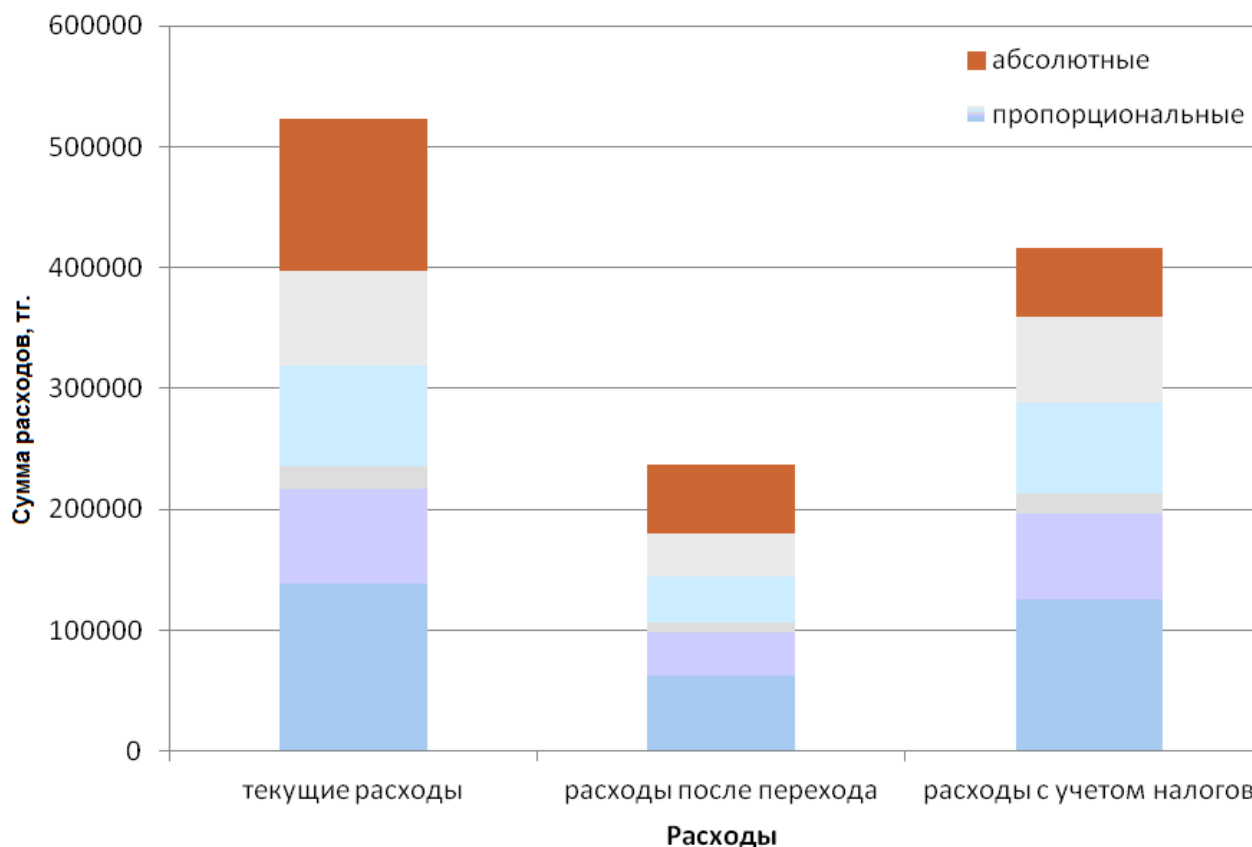


Рисунок 30 – Диаграмма расходов компании на отдел технической поддержки

При любом развитии событий внедрение разработанной стратегии принесет только пользу, даже в случае полной уплаты налогов. Однако, учитывая текущую ситуацию, компания не станет выходить из теневой экономики и получать значительную выгоду. В прошлом разделе был предложен расчет рентабельности, с учетом внедрения стратегии он примет вид.

$$\text{Рентабельность} = \text{чистая прибыль} / \text{общая выручка}.$$

После усиления интеграции издержки уменьшатся на 286 028 тенге в месяц, значит чистая прибыль увеличится на 3 432 336.

Чистая прибыль будет составлять 5 018 459.

$$P = 5018459 / 23985612 * 100 \% = 20,9 \%$$

Выводы.

1. Кардинально технологический процесс менять нет смысла, но оптимизировать его можно.
2. В технологическом процессе есть много уязвимостей, которые, в свою очередь, создают риски выполнения своих обязательств перед заказчиками.
3. У компании есть ряд перспективных направлений, которые способны обеспечить развитие.
4. Большинство финансовых показателей невозможно применить к подобным организациям со смешанной структурой
5. Без принятия мер через несколько лет компания перестанет приносить доход, исходя из трендов прибыли и общей выручки.
6. Согласно расчетам первый этап стратегического плана приведет к сильному увеличению прибыли, даже если считать налоги.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе на основе обзора мировых тенденций и прогнозов ведущих консалтинговых компаний мира проведен анализ современного рынка телекоммуникационных услуг в Республике Казахстан и его северных областях. При этом выявлены перспективы и определены основные факторы, сдерживающие развитие рынка услуг связи в стране.

Также произведена оценка конкурентной среды и хозяйственной деятельности компании ТОО «ALAKHAN SAT», выявлены её позиции по сравнению с основными конкурентами на рынке услуг связи. На базе результатов проведенного анализа разработана стратегия фирмы на исследуемом рынке, установлены основные перспективные направления развития компании, а также слабые места, которые требуют особого внимания и компенсации в ближайшем будущем для обеспечения стабильного существования и развития фирмы.

В завершение общего анализа изучен технологический процесс компании, который показал наиболее уязвимые места взаимодействия фирмы с заказчиками и исполнителями работ. Текущий технологический процесс является наиболее характерным для данной сферы, однако является далеко не оптимальным. Его изменения требуют существенных управленческих затрат, однако при этом экономический результат видится скромным. Тем не менее при развитии компании необходимо совершенствовать технологический процесс, ведь лишь благодаря ему компания сможет компенсировать многие риски, которые в большом количестве характерны для виртуальных структур. Часто фирмы игнорируют необходимость совершенствования технологических процессов, однако если разрабатывать стратегический план с учетом их изменений, то можно добиться значительно больших результатов.

Получается, что источники проблем и рисков, которые нужно компенсировать, становятся исходной позицией для составления стратегии. При оценке текущих показателей рентабельность компании оказалась низкой. Расходы окупаются, но прибыль получается небольшой из-за того, что стартовый ресурс уже

израсходован, а новый ещё не задействован. Этот фактор отражен в стратегии развития фирмы. Проанализированы и проранжированы по степени важности для компании источники её развития. Определены основные направления развития, обладающие наибольшим потенциалом. После сопоставления направлений и покрываемых ими целей составлен стратегический план, где все ключевые моменты роста компании расположены в иерархической зависимости друг от друга.

На основе первого пункта общего плана принята стратегия развития компании на текущий момент – это увеличение количества сотрудников, работающих удаленно. Для оценки эффективности данной стратегии, а также для возможности отслеживания результата каждого управленческого решения выработана система расчетов, основной которой стал отдел технической поддержки. Остальные отделы не затрагивались при развитии, а потому на данном этапе не включались в анализ. Расчеты показали большую экономическую выгоду выбранной стратегии развития и поэтому она была рекомендована управляющему составу компании ТОО «ALAKHAN SAT».

Дальнейшие этапы развития фирмы в работе нами не рассматривались, ведь они во многом зависят от реализации первого этапа и в любом случае потребуют переработки в ходе развития. Кроме того, сильное влияние на корректировку стратегии оказывает существующая государственная политика в отношении легализации виртуальных организаций.

Данная работа в первую очередь дает основу для разработки действенных инструментов работы с организациями на рынке телекоммуникационных услуг. Она показывает, что экономика должна совершенствоваться вместе с общим технологическим процессом, а также то, что абсолютно все поддается анализу с определенными допущениями. Текущие проблемы в работе решены, однако данная тема требует дальнейшего развития, так как на сегодня чувствуется недостаток теоретической основы для классификации и анализа и хозяйственной

деятельности организаций, работающих в области связи, хотя они уже получили на рынке телекоммуникационных услуг большое распространение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аканов, А. Геополитика все сильнее давит на бизнес / А. Аканов // Режим доступа:
http://forbes.kz/process/businessmen/geopolitika_vse_silnee_davit_na_biznes
(30.06.2016)
2. Алибекова А.Б. Рынок телекоммуникационных услуг Республики Казахстан / А.Б. Алибекова, А.А. Пиримжанова, С.Н. Бейсенова, Р.К. Бегалиева // Наука и мир. – 2015. – №6(22). – С.97–100.
3. Арутюнова, Л.М. Теория организации: учебное пособие / Л.М. Арутюнова, Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ. – 2007. – 110 с.
4. Бугорский, В.Н. Сетевая экономика: учебное пособие / В.Н. Бугорский// Финансы и статистика. – 2008. – 256 с.
5. Варакин, Л.Е. Направления развития инфокоммуникаций России на основе современных технологий и мировых тенденций / Л.Е. Варакин// Электросвязь. – 2015. - №4 – С. 156.
6. Геращенко, Г.П. Основные тенденции развития мирового рынка телекоммуникаций / Г.П. Геращенко// Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. - 2015. - № 1. – С.52.
7. Глазунов В.М. Анализ финансового состояния предприятия / В.М. Глазунов// Финансы.- 2001.- №2.- С.27
8. Гродецкий В.С., Лихолетов В.В. Влияние факторов геополитики Казахстана на рынок телекоммуникационных услуг // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/12/13243> (дата обращения: 03.01.2017).
9. Джакишева У.К. Перспективы развития рынка телекоммуникационных услуг в республике Казахстан / У.К. Джакишева // КазНУ Алматы. - 2012. - С. 41-43
10. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова// Дело и сервис.- 2004.- 336 с.

11. Евдокимова Е.П. Абонент – оператор: выиграть – выиграть / Е.П. Евдокимова // издательство "Connect". - 2015 г. Режим доступа: <http://www.connect.ru/article.asp?id=10626>
12. Капышев, А.К. Республика Казахстан: некоторые вопросы геополитики и национальной безопасности / А.К. Капышев // Режим доступа: <http://articlekz.com/article/5736>
13. Кобылко, А.А. Виртуальные операторы как системный ресурс развития рынка телекоммуникаций в России / А.А. Кобылко // Системный анализ в экономике . – 2014. – С.17.
14. Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента: учебник / В.В. Ковалев // Проспект, 2008.- 448 с
15. Ковалев В.В., Патров В.В. Как читать баланс/ В.В. Ковалев, В.В. Патров // Финансы и статистика.- 2006.- 672с.
16. Лиференко Г.Н. Финансовый анализ предприятия: учебное пособие. / Г.Н. Лиференко // Экзамен, – 2005.- 160 с.
17. Лихолетов, В.В. Управление инновационной деятельностью: учебное пособие / В.В. Лихолетов // Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 117 с.
18. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер // Москва: Инфра-М. – 2006.
19. Никонова, Я.И. Инновационное развитие мирового рынка телекоммуникаций / Я.И. Никонова // Издательство "Аэтерна". - 2014. - С. 92-93
20. Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. 3-е изд.- М.: Изд. центр «Академия», 2004.- 336 с.
21. Ревенко П. Финансовая бухгалтерия/ П. Ревенко, Б. Вольфман, Т. Киселева // ИНФРА-М, – 2005.- 513 с
22. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая // Новое знание, 2004.- 640с.
23. Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятий / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина // ИНФРА-М, – 2009.- 296 с.

24. Сыроежкин, К. Казахстан и геополитические проекты США и Китая в Центральной Азии / К. Сыроежкин// Режим доступа: <http://365info.kz/2016/04/kazahstan-i-geopoliticheskie-proekty-ssha-i-kitaya-v-tsentralnoj-azii/>
25. Татаркин, А.И. Модернизационная миссия Урала в повышении интеграционной активности российской экономики / А.И. Татаркин // Региональная экономика и управление: электр. науч. журнал. ISSN 1999-2645.– №1 (33). Номер статьи: 3305. Дата публ.: 2013-01-27.
26. Юдина Т.Н. Цифровизация в контексте сопряженности Евразийского экономического союза и Экономического пояса Шелкового пути / Т.Н. Юдина //«Философия хозяйства. - 2016. - С. 166-168
27. Яковлев, И.А. Конкурентоспособность на рынке телекоммуникаций / И.А. Яковлев // Российское предпринимательство. - 2015. - № 2. - С. 128

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Альбом иллюстраций.