

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 «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, р.о, ПАО «ВымпелКом»

_____/А.З. Баймуратова/

«_____» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____/Т.А. Худякова/

«_____» _____ 2018 г.

Повышение эффективности ПАО «ВымпелКом» посредством расширения
спектра предоставляемых услуг

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2018. 614. ВКР

Руководитель, доцент, к.п.н.

_____/В.В. Журавлев/

«_____» _____ 2018 г.

Автор

студент группы ЭУ–533

_____/А.И. Здрогова/

«_____» _____ 2018 г.

Нормоконтролер, ст. преп.

_____/М.Г. Ефимова/

«_____» _____ 2018 г.

АННОТАЦИЯ

Здрогова, А.И. Повышение эффективности ПАО «ВымпелКом» посредством расширения спектра предоставляемых услуг. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-533, 96 с., 13 ил., 27 табл., библиогр. список – 80 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью повышения эффективности ПАО «ВымпелКом» посредством расширения спектра предоставляемых услуг.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит теоретические основы эффективности деятельности предприятия, понятие и показатели, методы повышения эффективности деятельности предприятий, возможные направления повышения эффективности в сфере телекоммуникаций.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает анализ зарубежного, российского и местного опыта деятельности в сфере телекоммуникации, характеристику предприятия ПАО «Вымпелком», маркетинговое обоснование расширения спектра предоставляемых услуг ПАО «Вымпелком», оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

В результате проведенной работы были предложены мероприятия по повышению эффективности ПАО «Вымпелком».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	7
1.1 Понятие эффективности деятельности предприятий.....	7
1.2 Методы повышения эффективности деятельности предприятий....	11
1.3 Возможные направления повышения эффективности в сфере телекоммуникаций.....	19
2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ.....	28
2.1 Анализ зарубежного опыта развития в сфере телекоммуникации... 28	
2.2 Анализ российского опыта развития в сфере телекоммуникации... 36	
2.3 Анализ рынка сферы телекоммуникации в Челябинской области... 46	
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ВЫМПЕЛКОМ».....	58
3.1 Общая характеристика ПАО «Вымпелком».....	58
3.2 Маркетинговое обоснование расширения спектра предоставляемых услуг ПАО «Вымпелком».....	70
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современном мире, в условиях рыночных отношений предприятие является основной ячейкой экономических отношений, так как создание продукции, необходимых благ и услуг происходит именно на уровне предприятий. По определению, предприятие – это самостоятельный, организационно обособленный хозяйствующий субъект, деятельность которого направлена на производство и реализацию продукции. Предприятие выполняет работы промышленного характера или предоставляет коммерческие услуги.

Абсолютное большинство предприятий конкурируют между собой, в связи с этим происходит непрерывное усовершенствование деятельности, качества продукта и услуг, повышение эффективности. Эти действия приводят предприятие к повышению прибыли, совершенствованию конкурентных позиций. Одним из самых актуальных вопросов в экономической среде в настоящее время является вопрос об эффективности деятельности предприятий. Отечественные и зарубежные специалисты предлагают множество различных концепций оценки работы компаний. Но, не смотря на это, до сих пор нет единого мнения по данному вопросу. Чтобы понять, какими характеристиками должно обладать «идеальное предприятие», как добиться максимальной результативности его функционирования, необходимо, в первую очередь, разобраться, что означает эффективность деятельности предприятия и выбрать соответствующие методы ее повышения.

Исходя из вышесказанного, целью выпускной квалификационной работы является обоснование расширения спектра услуг ПАО «Вымпелком» и оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1) рассмотреть теоретические аспекты эффективности деятельности предприятий в сфере телекоммуникаций;

2) проанализировать зарубежный и отечественный опыт деятельности в сфере телекоммуникаций;

3) провести маркетинговое обоснование мероприятий по расширению спектра услуг ПАО «Вымпелком»;

4) оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий ПАО «Вымпелком».

Объектом исследования данной работы является деятельность ПАО «Вымпелком».

Предмет исследования – расширение спектра услуг ПАО «Вымпелком».

В работе использованы следующие методы исследования: теоретический анализ трудов, посвященных проблеме исследования, системный анализ, предполагающий методику сопоставления и противопоставления различного материала, технико-экономический анализ, финансовый анализ, маркетинговый анализ.

В качестве информационного обеспечения работы были использованы работы отечественных экономистов: Грузинова В.П., Фатхутдинов Р.А, Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Большаков А.С., Виханский О.С, Наумов А.И., Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П., Зайцев Н. Л., Михайлов Л.М., Петров А.Н., Раздорожный А.А., Романов А.П., Жариков И.А., а также финансовая отчетность предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия по повышению эффективности деятельности могут быть рекомендованы к внедрению на рассматриваемом предприятии.

Данная работа имеет следующую структуру: введение, 3 главы, заключение, библиографический список. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты эффективности деятельности предприятий в сфере телекоммуникаций. Вторая часть – аналитическая, содержит анализ зарубежного и российского опыта развития в сфере телекоммуникаций. В третьей главе проведено маркетинговое

обоснование мероприятий по расширению спектра услуг ПАО «Вымпелком», а также дана оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Понятие и показатели эффективности деятельности предприятий

Целью деятельности любого предприятия является выпуск определенной продукции (выполнение работ, оказание услуг) установленного объема и качества, в определенные сроки. При выявлении масштабов производства следует исходить не только из народнохозяйственных и индивидуальных потребностей в данной продукции, но и в необходимости учитывать достижение максимального уровня ее эффективности. Поэтому оценивать качество работы предприятия следует, прежде всего, посредством определения экономической эффективности производимой продукции [7].

Эффективность производства – наиболее важная качественная характеристика хозяйствования, она характеризует отдачу и результативность производства. Под экономической эффективностью производства понимается степень использования производственного потенциала, которая выявляется соотношением результатов и затрат общественного производства. Чем выше результат при тех же затратах, чем быстрее он растет в расчете на единицу затрат общественно необходимого труда, или чем меньше затрат на единицу полезного эффекта, тем выше эффективность производства. Обобщающим критерием экономической эффективности общественного производства служит уровень производительности общественного труда [6,12].

Эффективность производства относится к числу ключевых категорий рыночной экономики, которая непосредственно связана с достижением конечной цели развития производства в целом и каждого предприятия в отдельности. Она

состоит из двух равнозначных подразделений, таких как «экономическая эффективность» и «социальная эффективность» представленных на рисунке 1.1.

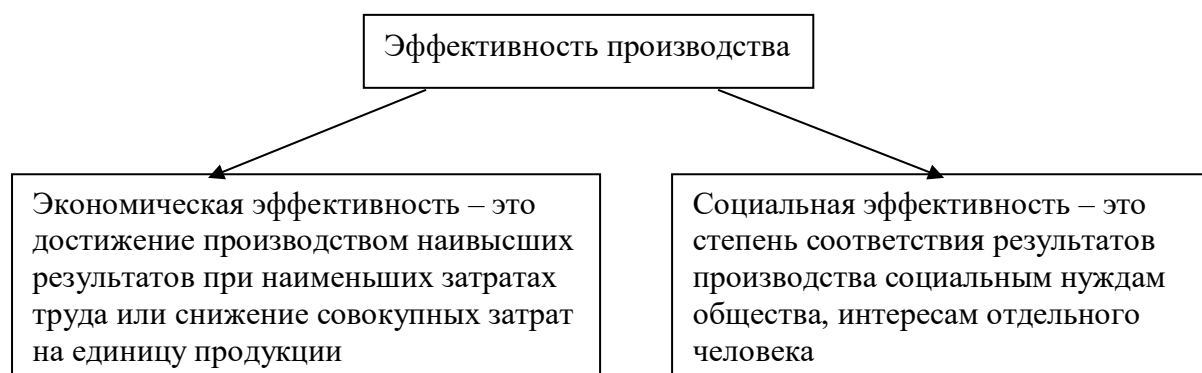


Рисунок 1.1 – Эффективность производства

Экономическая теория дает определение категории эффективности как результативность производственного процесса, производственной системы или конкретной формы хозяйствования. В наиболее общем виде экономическая эффективность производства есть не что иное, как количественное соотношение двух величин – результатов хозяйственной деятельности и производственных затрат. Существуют некоторые различия между зарубежными и отечественными практиками в области экономической системы производства. Так, эффективное использование всех видов ресурсов, относится к производительности [60].

Повышение производительности труда является конечным этапом экономической эффективности. Поэтому, производительность труда и его уровень является критерием экономической эффективности производства. Экономическая эффективность труда становится выше, когда соблюдаются два условия: высокая производительность труда и понижение издержек производства [59]. В таблице представлен алгоритм расчета показателей эффективности.

Таблица 1.1 – Алгоритм расчета показателей эффективности

Показатель	Алгоритм расчета
Энергоемкость	Энергозатраты/Выручка
Зарплатоемкость	Оплата труда персонала/Выручка
Материалоемкость	Материальные затраты/Выручка
Фондоемкость продукции по основным фондам	Средняя за период стоимость основных фондов/Выручка

Фондоемкость продукции по оборотным средствам	Средние остатки материальных оборотных средств/ Выручка
Затраты на 1 руб. реализации по полной себестоимости	Себестоимость/Выручка

Существует необходимость выявить факторы, влияющие на работу предприятий, а так же оценить его эффективную деятельность. Для этого существует формула, которая отражает основные зависимости данных показателей. Выглядит она следующим образом:

$$R_{ca} = R_n \times O \times \Phi P = \left(\frac{\text{ЧП}}{\text{РП}}\right) \times \left(\frac{\text{РП}}{\text{А}}\right) \times \left(\frac{\text{А}}{\text{СА}}\right) = \left(\frac{\text{ЧП}}{\text{СА}}\right), \quad (1)$$

где R_{ca} – произведение рентабельности продаж, оборачиваемости активов и финансового рычага и есть рентабельность собственных средств.

Данная формула позволяет определить экономическую эффективность с помощью оценки [57].

1. Прибыльность предприятия:

$$R_{ca} = \frac{\text{ЧП}}{\text{РП}} \quad (2)$$

В том случае, если мы знаем объем продаж и прибыль, которую получаем при этом, есть возможность спрогнозировать рентабельность продаж. В момент, когда происходят сильные колебания внешней среды, предприятие вырабатывает свою ценовую стратегию в зависимости от объема производства. Это, в свою очередь, помогает гибкому развитию [8, 22].

2. Активность предприятия:

$$O = \frac{\text{РП}}{\text{А}} \quad (3)$$

где O – это показатель оборачиваемости активов, по нему можно судить об эффективности деятельности предприятия.

3. Прибыльность активов предприятия:

$$R_a = R_n \times O = \left(\frac{\text{ЧП}}{\text{РП}}\right) \times \left(\frac{\text{РП}}{\text{А}}\right) = \left(\frac{\text{ЧП}}{\text{А}}\right). \quad (4)$$

Произведение показателей R_n и O определяет рентабельность и прибыльность активов предприятия R_n [23].

4. Платежеспособность предприятия:

$$H = \frac{ПО}{ЧП}. \quad (5)$$

Данный показатель используется для оценки эффективности предприятия к гибкому развитию, где показателем может служить норма прибыли, направляемая на освоение для рынка новой продукции. ПО здесь – чистая прибыль, которую предприятие направляет на финансирование новой продукции.

Чем выше значение H , тем более эффективной будет работа предприятия в будущем по сравнению с другим предприятием, имеющим значение H ниже при равных R_n , O , ΦP [11,21].

Основная формула модели оценки эффективности предприятия будет иметь следующий вид:

$$\begin{aligned} \Gamma &= f \times \left(\frac{Y}{об} \times \frac{C}{об} \right) = f \times \left(\frac{ЧП}{\overline{РП}} \right) \times \left(\frac{РП}{\overline{A}} \right) \times \left(\frac{A}{\overline{СА}} \right) \times \left(\frac{ПО}{\overline{ЧП}} \right) \times \left(\frac{T_{оп}}{T_{пр}} \right) \\ &= f \times (R_n \times O \times \Phi P \times H) \times (K_o \times n) = f \times Y_{об} \times N, \end{aligned} \quad (6)$$

где Γ – показатель оценки эффективности предприятия;

$Y_{об}$ – эффективность предприятия к обновлению (экономический потенциал);

$R_n = \left(\frac{ЧП}{РП} \right)$ – рентабельность продаж;

$O = \left(\frac{РП}{A} \right)$ – оборачиваемость активов;

$\Phi P = \left(\frac{A}{СА} \right)$ – финансовый рычаг;

$H = \left(\frac{ПО}{ЧП} \right)$ – норма прибыли на обновление;

ЧП – чистая прибыль;

РП – реализованная продукция;

A – активы;

СА – собственные активы;

ПО – прибыль на обновление;

$C_{об}$ – способность предприятия к обновлению (расчетное число изделий, находящихся в освоении);

$K_o = \left(\frac{T_{оп}}{T_{пр}}\right)$ – коэффициент обновления;

$T_{оп}$ – период освоения изделия;

$T_{пр}$ – период производства и реализации изделия;

n – номенклатура изделий, производимых предприятием [29,30,52].

Так же к числу наиболее важных показателей эффективности финансового результата деятельности предприятия следует отнести прибыль – разницу между доходом и расходами, вызванными его получением (такую трактовку прибыли дает российское законодательство) [51].

Она является главной целью существования любого предприятия. Прибыль выполняет некоторые функции, которые представлены на рисунке 1.2.

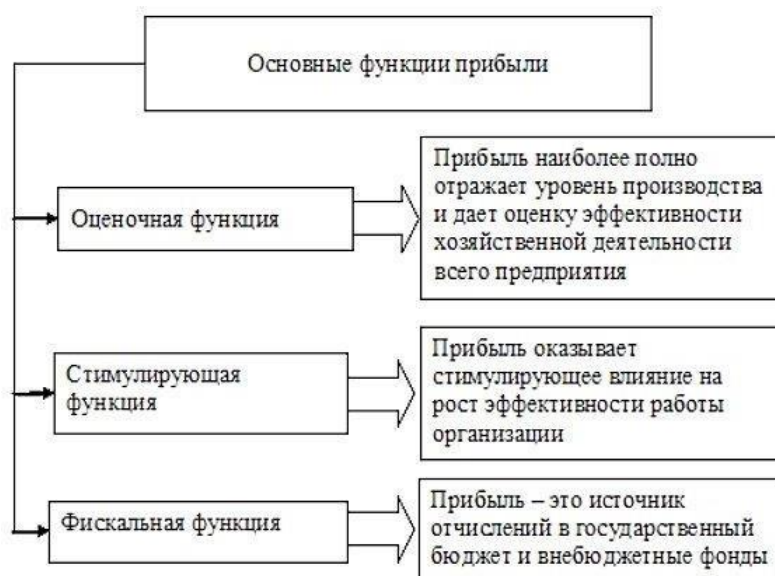


Рисунок 1.2 – Функции прибыли

Таким образом, многосторонний контроль эффективности деятельности предприятия участниками бизнеса и внешними организациями создает для предприятия экономическую среду, где эффективная деятельность – необходимое условие его существования и функционирования.

Методы повышения эффективности деятельности предприятий

Пути повышения эффективности производства – комплекс конкретных мероприятий по росту эффективности производства в заданных направлениях. Основные пути повышения эффективности производства: снижение трудоемкости и повышение производительности труда, снижение материалоемкости продукции и рациональное использование природных ресурсов, снижение фондоемкости продукции и активизация инвестиционной деятельности предприятий [38].

В данном случае стоит отметить, что научно-технический процесс является важнейшим фактором повышения эффективности деятельности всего предприятия. Необходимы такие изменения, которые приведут предприятие к кардинальным изменениям, новым технологиям. Изменения необходимы такого уровня, чтобы на основе новейших достижений науки и техники произошел абсолютный переворот всех хозяйственных отраслей [42].

Преобразования такого типа технологические и технические, мобилизация организационных, социальных факторов в перспективе создадут почву для значительного повышения производительности труда. Они подразумевают собой обеспечение внедрение техники нового поколения, применение новых технологий и форм, применение форм научной организации труда. Необходимо так же улучшение качества труда, рост культуры производства, улучшение порядка и дисциплины [26].

Режим экономии, как фактор повышения эффективности производства предприятий невероятно важен. В современном мире экономисты полагают, что решающим источником удовлетворения растущей потребности в энергетических ресурсах, топливе и материалах должно стать ресурсосбережение. Предприятиям необходимо улучшать собственный потенциал, беречь накопленные ресурсы, и, что не менее важно, правильно ими распоряжаться. В конечном итоге использование всех производственных мощностей производства будет улучшение, ускорение темпов роста предприятия, производства. Основным

преимуществом этого процесса будет то, что он пройдет без дополнительных вложений [39,43].

Одно из важных мест в вопросе о повышении эффективности производства занимают организационно-экономические факторы. Их роль возрастает пропорционально росту масштабов общественного производства с усложнением хозяйственных связей. Не стоит забывать и о производственной социальной инфраструктуре. Она оказывает серьезное влияние, как на совершенствование производства, так и на его эффективность [32].

Особое место в интенсификации экономики предприятия, снижении удельного расхода ресурсов принадлежит повышению качества продукции. Эта задача должна стать предметом постоянного внимания и контроля, главным фактором в оценке деятельности каждого трудового коллектива [9].

Таким образом, любая организация рано или поздно сталкивается с проблемой повышения эффективности производства. И не всегда идёт речь об экономической составляющей.

Какие методы предпочесть при организации подобной работы, решает руководство предприятия. Основываясь на знаниях внутренней и внешней среды, особенностях процессов производства, можно разрабатывать план, который приведёт к достижению намеченной цели [55].

Эффективность предприятия является экономической категорией. Под этим понятием подразумевают результативность компании, которая может выражаться в:

- росте темпов производства;
- снижении затрат, налоговой нагрузки;
- уменьшении количества выбросов в окружающую среду;
- повышении производительности труда и т. д.

Также существуют научные работы, определяющие эффективность организации как результативность операции или проекта, при котором полученный продукт или новое действие приносит больше средств, чем было

потрачено. Или же эти манипуляции экономят определённый объём ресурсов, который также превышает затраты на работы, связанные с их осуществлением.

В большинстве случаев, стремясь повысить эффективность организации, руководство рассчитывает получить определённый финансовый результат. Но это не всегда отражает стратегическое будущее производства. Поэтому считается, что правильнее добиваться темпов роста. Можно говорить, что удалось добиться экономической эффективности производства, если:

- полученный финансовый результат выше, чем у конкурентов;
- в организации выделяется достаточно ресурсов для проведения производственных или управленческих изменений;
- темпы роста финансовых показателей будут выше в ближайшей перспективе, чем у конкурентов [40].

Такой подход постоянно мотивирует на поиск решений, повышающих конкурентоспособность производства. Это является важным, для того чтобы проводить работы, направленные на стратегическое развитие [33].

Имеет значение и то, чтобы каждое структурное подразделение организации было озабочено поиском путей повышения своей экономической эффективности. Ведь если слабо работает одно из них, организации не удастся повысить свою результативность в целом.

Пути повышения эффективности деятельности предприятия весьма разнообразны. Основные способы, позволяющие увеличить прибыль организации, сводятся к следующему:

- снижение затрат, добиться которого можно путём сокращения ценовых условий по закупкам, оптимизации производства, сокращения персонала или уровня оплаты труда;
- модернизация процессов или всего производства, которая позволяет добиться повышения производительности труда, снижения объёмов перерабатываемого сырья, отходов, автоматизации большинства операций;

- изменения в организационной системе, способные затрагивать структуру управления, принципы обслуживания клиентов, коммуникации и т. д.;

- усиление маркетинговых коммуникаций, когда задачей является максимальный рост объёмов сбыта товара, изменение отношения к организации, нахождение новых возможностей для производства [28,35].

Каждое из этих направлений может быть детализировано и имеет свои методы работы. Вся система управления в компании должна быть настроена так, чтобы на любом уровне сотрудники выступали с инициативой, приводящей к повышению экономической эффективности.

Зачастую комплекс мероприятий, которые должны повысить эффективность работы, затрагивает сразу все блоки деятельности. Такой системный подход позволяет использовать синергетический эффект [34].

Если руководство предприятия заинтересовано в том, чтобы добиваться улучшенных результатов, оно должно анализировать информацию о состоянии внешней и внутренней среды. Тогда будет понятно, какие из существующих факторов необходимо использовать во благо будущему стратегическому развитию [18]. К ним можно отнести:

- минимальное задействование ресурсов. Чем меньше используются технологии, оборудование, персонал при сохранении объёмов выпуска продукции, тем эффективнее организация;

- повышение эффективности персонала за счёт оптимизации структуры, повышения квалификации и обучения, поиска более компетентных кадров, изменения мотивационной системы;

- усиление социально-психологических факторов. Использование инструментов децентрализации в управлении может стать хорошим толчком для развития;

- применение результатов научно-технического прогресса. Игнорирование современных технологий или отговорки от их внедрения в связи с необходимостью инвестиций приводят к снижению конкурентоспособности и

возможной ликвидации впоследствии. Опасаясь неблагоприятной экономической ситуации в текущем периоде, компании часто закрывают себе дорогу для развития в будущем;

- использование диверсификации, кооперации и других стратегий, позволяющих применять существующие ресурсы в разных проектах;
- привлечение инвестиционного капитала и других механизмов стороннего финансирования. Даже приватизация способна открыть пути повышения эффективности деятельности предприятия.

Все эти факторы приводят не только к росту экономической, но и управленческой эффективности. Чтобы отслеживать результативность проводимой работы, следует наметить сроки контроля и показатели, которые будут проверяться [56].

Чтобы понять, какие работы нужно провести, чтобы повысить эффективность производства, следует провести тщательный анализ. У руководителя компании должно быть обоснование для будущих управленческих решений, поэтому требуется:

- собрать статистику за предыдущие годы по выпуску продукции, её продажам, количеству сотрудников в штате, фонду оплаты труда, рентабельности;
- узнать среднеотраслевые показатели или показатели конкурентов;
- провести сравнение экономической результативности предприятия и других участников рынка;
- в зависимости от того, какой показатель больше отстаёт, провести анализ факторов, который привёл к такому результату;
- определить ответственных лиц за разработку мероприятий, которые должны изменить ситуацию, и сроки для достижения новых показателей [16].

Не исключено, что руководству придётся принять множество решений в отношении себя. Например, преобразовать функции и стиль управления, распределение обязанностей, объём делегируемых полномочий, методы работы с персоналом и передачи информации внутри компании [59].

Даже если руководство видит смысл в изменениях, которые должны привести к повышению эффективности компании, результатов может не быть. Как ни странно, проблемы заключаются в психологическом восприятии управленческих изменений, а также в их юридическом сопровождении.

Например, внедрение новых технологий и установка оборудования почти всегда приводит к сокращению персонала. Естественно, что сотрудники предприятия не захотят остаться без работы. Их задачей является максимальная отсрочка подобных изменений. Они могут прибегать и к экономической аргументации, говоря о том, что переустановка оборудования на какое-то время потребует прекращения работ [20].

С точки зрения законодательства процесс увольнения сотрудников жёстко регламентируется. Если процедуры нарушаются, предприятие обречено нести дополнительные расходы, что снижает показатели экономической деятельности.

Для того чтобы преодолеть все эти сопротивления, нужно продумывать систему оповещения сотрудников о преобразованиях, демонстрируя положительные стороны от внедрения изменений [25].

Дополнительные трудности могут быть связаны:

- с недостатком финансирования или невозможностью получить доступ к инвестиционным источникам;
- с отсутствием компетенций у сотрудников предприятия, что не позволяет реализовать намеченные планы;
- с отсутствием системы стратегического планирования в организации и аналитики за предыдущие годы осуществления работ [14].

Чтобы добиться экономической эффективности, потребуется проведение системных и масштабных работ. Нельзя исключать необходимость привлечения сторонних специалистов, которые могут сэкономить время на внедрение изменений [27].

Используя сторонние источники, можно составить таблицу, которая еще раз, кратко охарактеризует методы повышения эффективности деятельности

предприятий. Во главе всех методов повышения эффективности производства на предприятии еще долгое время будут находиться «разгосударствление и приватизация экономики», а так же «усиление социально-психологических структур». В таблице 1.2 представлены методы повышения эффективности деятельности предприятия и их краткая характеристика.

Таблица 1.2 – Методы повышения эффективности деятельности предприятий

Методы	Характеристика
Уменьшение использования ресурсов	Внедрение в производство современные техники и технологии, которые помогут сократить ресурсопользование.
Грамотное распределение основных фондов	Ликвидация из производства предприятий незадействованных структур, оборудования, площадей.
Эффективное использование рабочего ресурса	Создание оптимального штата сотрудников, повышение уровня квалификации, обеспечение высокой производительности труда.
Применение маркетинговых коммуникаций	Создание стратегии ценообразования, рекламные компании, грамотный анализ и исследование рынка
Применение научно технического прогресса	Повышение качества производимого продукта, создание инноваций в области политики предприятия.
Структурная перестройка экономики	Ориентация производства на товары и услуги широкого потребления и применения, ускорение высокотехнологичных отраслей.
Приватизация экономики	Создание условий совершенствования государственного регулирования, системы мотивации к труду.
Усиление социально-психологических факторов	Повышение уровня ответственности, возможность реализовать собственную инициативу, а так же обеспечение разностороннего развития личности работника на предприятии. Улучшение условий труда.

Повышение роли человека в производственном процессе всегда приводило к успеху в деятельности предприятия. Остальные же факторы сейчас находятся во взаимодействии друг с другом, а так же во взаимозависимости от главенствующих факторов [13].

Комплекс мероприятий, направленный на повышение эффективности производства, в первую очередь, повышает прибыль. Улучшение показателей качества и сокращение затрат безусловно приведет к повышению эффективности и повышению уровня предприятия на рынке [5].

У методов повышения эффективности деятельности предприятий есть своя обратная сторона. Она заключается в том, что, например, внедрение нового

оборудования, создание новых технологий может повлечь за собой сокращение рабочего персонала. Сотрудники в свою очередь будут не готовы остаться без работы, поэтому различными способами будут оттягивать развитие предприятия. Не стоит забывать и о тех трудностях, которые могут быть связаны с недостатком финансирования, отсутствием компетенций у сотрудников, и, что немаловажно, полным отсутствием аналитики за прошедшие годы [4].

В целом, при грамотном подходе и применении обоснованных мер можно повысить эффективность деятельности каждого предприятия, несмотря на то, в какой ситуации и на какой стадии своего развития оно находится.

Возможные направления повышения эффективности в сфере телекоммуникаций

На сегодняшний день мобильная связь в России является одной из постоянно развивающихся отраслей экономики. Прибыль компаний этого сектора измеряется миллионами долларов, а выручка – миллиардами.

По доходам от своей деятельности наиболее крупные компании рынка телекоммуникационных услуг находятся сразу после нефтегазодобывающих предприятий. Главная цель предприятий в сфере телекоммуникации заключается в удовлетворении потребностей пользователей в передаче различного рода информации. Объем услуг сотовой связи характеризует степень удовлетворения производственных, социальных, общественных и личных потребностей в передаче информации по беспроводным каналам [50].

Оказание услуги мобильной связи – это деятельность предприятия сотовой связи, сфокусированная на выполнение передачи различного рода сообщений от отправителя до адресата с помощью технических средств сотовой связи. Основными этапами предоставления услуги сотовой связи являются: получение заказа на оказание услуги от абонента-отправителя, непосредственно

технический процесс выполнения заказа компанией сотовой связи и процесс обслуживания [62].

Мобильная связь представлена большим спектром основных и дополнительных услуг, многие из этих услуг являются взаимозаменяемыми и взаимодополняемыми. В первом случае появление на рынке новых услуг с улучшенными качественными параметрами приводит к снижению спроса на традиционные услуги. Во втором случае развитие одной из взаимодополняемых услуг обеспечивает активацию спроса на другую.

Телекоммуникации – один из ведущих экономических секторов. Благодаря ему происходит обеспечение стратегического развития и функционирования других хозяйственных отраслей. Уже в 2013 году Росстат привел следующие данные «объём рынка телекоммуникаций в России достиг размера в 1,4 трлн. руб., что составляет около 3% ВВП страны» [79].

Активное внедрение новых услуг, сервисов и технологий позволяет лидерам рынка заниматься работой сразу в трех направлениях – высокоскоростной интернет, телевидение, мобильная связь. В некотором смысле, было сложно предсказать дальнейшее развитие телекоммуникаций, так как его опорой были рентабельность новых технологий и люди, которые только начинали свой путь в данной отрасли. В дальнейшем это оказывает существенное влияние на развитие бизнеса в сфере телекоммуникаций.

В настоящий же момент существует два приоритетных направления, которые показывают наиболее динамичное развитие: сегмент широкополостного доступа в интернет и сотовая связь [36]. Они занимают более 50% всего рынка. К 2017–2018 годам рост телекоммуникационного рынка замедлился. Это наглядно продемонстрировано на диаграмме (рисунок 1.3).

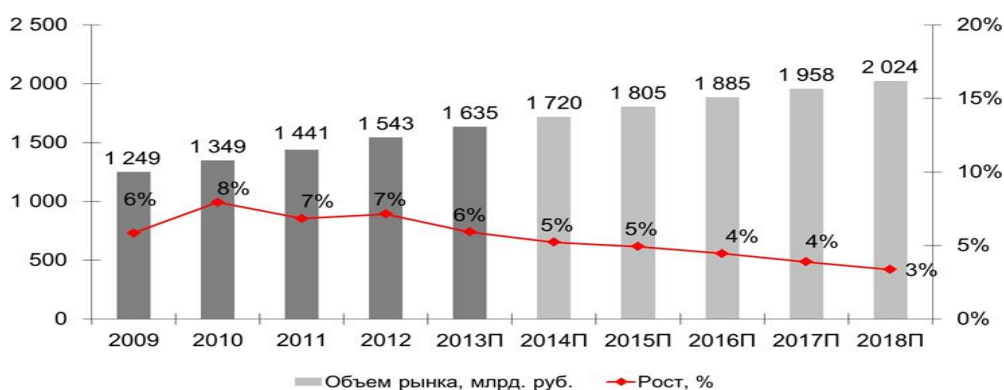


Рисунок 1.3 – Рост телекоммуникационного рынка

В связи со спадом сфера телекоммуникаций нуждается в повышении эффективности. В России традиционно считается, что имеется огромный потенциал в этой области, и что на его основе можно развивать программное обеспечение и оборудование, включая в себя сектор услуг по разным направлениям информационных и коммуникационных технологий. Но даже будучи многообещающим, этот сегмент так и не стал основным в составляющей прироста ВВП.

Необходимость повышения качества телекоммуникационных услуг и снижение их себестоимости приводит к тому, что операторы вынуждены ужесточать требования к ресурсам. Телекоммуникационные компании сейчас находятся в поисках дальнейших перспектив, направлений – куда им двигаться дальше, как наиболее удачно проводить инвестиционную политику и как занять лидирующие позиции на перспективных рынках.

Вагель Е. В. в статье под названием «Теоретические аспекты повышения эффективности развития предприятий сферы телекоммуникаций» полагает, что для решения поставленной задачи (повышение эффективности развития предприятий сферы телекоммуникаций) необходимо разработать ряд частных методов: метод синтеза организационной структуры предприятия сферы телекоммуникационных услуг; метод экономико-математического моделирования зоны экономической неопределенности деятельности предприятия сферы телекоммуникационных услуг; метод структурной реорганизации предприятия телекоммуникационных услуг. Эти частные методы

составляют общую структуру методов управления эффективностью организационного проектирования и развития телекоммуникационных компаний [72].

Для достижения указанных целей необходимо, в первую очередь, создать высокоорганизованную автоматизированную сеть связи, которая будет обеспечивать передачу сообщений между потребителями различных типов, а также их обработку. Ко всему вышеперечисленному необходимо добавить высокое качество и надежность.

Комплекс мер, направленных на повышение эффективности в сфере телекоммуникаций, можно разбить на ряд задач, таких как:

- модернизация и развитие первичных и вторичных сетей;
- обеспечение капиталовложений в развитие всех сетей с учетом наилучшего использования имеющихся основных фондов, в том числе, сетевых сооружений;
- переход к цифровым сетям с интеграцией служб, создание интеллектуальных сетей, сетей подвижной связи и универсальной персональной связи, введение услуг мультимедиа и т. д.

В результате внедрения цифровых технологий в данную отрасль обострился вопрос о сокращении кадров, что приводит к нежелательным любому предприятию изменениям социальной составляющей. Отрасли телекоммуникаций необходима структурная перестройка в направлении регуляции для решения возникающих проблем в кадровом вопросе.

Требуется адекватная техническая система на выдачу лицензий на предоставляемые услуги, проведение устойчивой, понятной и прозрачной тарифной политики. Не стоит забывать и о заблаговременной сертификации технических средств [72].

Успешная работа в телекоммуникациях, в период новых социально-экономических условий, возможна только при разработке новой технической политики. Она должна предусматривать разработку ряда программных мер, направленных на ускоренное внедрение телекоммуникационной технологии с

целью обеспечения оперативного управления страны и создания технико-экономических предпосылок для последующего развития отрасли.

Внедрение и совершенствование услуг сотовой связи являются важными факторами повышения эффективности деятельности данной сферы. На сегодняшний день компании сотовой связи не должны использовать лишь эффективную сбытовую и тарифную политику. С каждым годом пользователи мобильной связи предъявляют новые требования к основным и дополнительным услугам, а также и к сервису. Благодаря постоянному развитию услуг сотовой связи, соответствию требованиям потребителей этих услуг, компании могут увеличивать доходы от своей деятельности, что и приведет к повышению эффективности его деятельности на рынке.

Объективные законы рынка развития рынка телекоммуникационных услуг predeterminedили принцип конвергенции информационных технологий. В период становления рынка телекоммуникаций каждое предприятие работало по принципу: каждой услуге – свое предприятие: телефония – предприятие по передаче голосовых сообщений, телевидение – по трансляции телевизионных программ, телеграф – по передаче текстовых сообщений и т. д. Предприятия предоставляли узкоспециализированные услуги связи. Но с развитием технологической базы и ростом количества предприятий, предоставляющих однородные услуги, возникла необходимость интеграции различных технологий, позволяющих предоставлять услуги, ранее не входившие в сферу деятельности для предприятия. Таким образом, конвергентные услуги позволяют осуществить принцип «одного окна», т. е. возможность у потребителя получить весь спектр телекоммуникационных услуг через одно предприятие [75].

Любое предприятие, стремящееся к лидерству на рынке, должно постоянно совершенствовать свои имеющиеся продукты и развивать новые. Однако внедрение значительных нововведений в основные услуги почти всегда связано с большими капиталовложениями, научными исследованиями и затратами времени. И поскольку инновации основных предложений – довольно редкое явление во

многих отраслях сферы услуг, главное направление деятельности необходимо фокусировать именно на дополнительных услугах [58].

Развитие дополнительных услуг играет важную роль в повышении эффективности деятельности предприятий сотовой связи. В современных рыночных условиях именно дополнительные услуги являются инструментом, позволяющим повысить привлекательность как основных услуг, так и самого предприятия для существующих и потенциальных клиентов [48].

Таким образом, при насыщении рынка сотовой связи конкурентная борьба усиливается. По мере снижения эффективности использования гибкой тарифной политики (уже ставшей традиционной формой привлечения абонентов) акцент необходимо смещать в сферу расширения ассортимента дополнительных услуг. Предприятиям необходимо принимать меры по продвижению и росту использования дополнительных услуг (мобильный Интернет, контент-услуги, телевидение, видеосообщения, передача текстовых сообщений).

В целях воздействия на внутренние бизнес-процессы предприятия сотовой связи необходимо применять управленческие технологии, которые позволят лучше ориентироваться во внешней среде и повысить эффективность деятельности в целом.

Модель повышения эффективности деятельности предприятия сотовой связи на основе развития дополнительных услуг позволяет четко обозначить проблемы, связанные с осуществлением деятельности по оказанию услуг с учетом внутренних факторов и неопределенности внешней среды. Данная модель даст возможность учитывать положительный для предприятия эффект от управления деятельностью на основе развития дополнительных услуг. Преимущество модели заключается в осуществлении поэтапного исследования внедрения дополнительных услуг и в общей оценке эффективности предприятия сотовой связи [73].

Стратегия развития дополнительных услуг сотовой связи определяет комплексный подход к достижению поставленных целей и к решению основных

задач предприятия. Основные стратегические направления для достижения доминирующего положения на рынке сотовой связи должны предусматривать как развитие услуг на базе уже действующих на предприятии технологий, так и внедрение принципиально новых продуктов и технологий, обеспечивающих преимущества «первого хода», в результате чего предприятие получит дополнительные доходы и лидирующие позиции на рынке телекоммуникационных услуг.

Сегодня операторы связи сталкиваются с возрастающей конкуренцией. В ход идут различные маркетинговые инструменты привлечения абонентов – расширение канала доступа к сети Интернет, монетизация дополнительных услуг – более высокая скорость для отдельных сервисов за счет кеширования на своих серверах трафика, например таких порталов, как Google или Youtube.

Но только Интернет Вещей (Internet of things) может принести значительный рост доходов провайдерам. В рамках этого тренда операторам необходимо привлекать абонентов новыми услугами, действительно облегчающими жизнь простых людей. Такими сервисами могут быть решения «умный дом», «умного здания» (виртуальный консьерж, управление доступом, управление и учет ресурсов здания), «умной улицы/транспорта» (умные парковки, видеонаблюдение, управление трафиком), решения по «умному шопингу» (например технология iBeacon).

В рамках создания «цифрового дома» операторы могут предлагать решения по безопасности (датчики дыма, затопления, открытия дверей/ворот и т. п.), по оплате коммунальных услуг (например, для облегчения быта пожилых людей, в загородных домах и непосредственно в своих жилищах), а также различные варианты развлечений [76].

Все эти решения существуют в настоящий момент разрозненно, им не хватает централизованного управления, возможностей интеграции для экстренных служб, удобства эксплуатации и оплаты, внедрения и установки в помещениях/улицах.

Выработаны ряд критериев призванных повысить привлекательность внедрения этих технологий для потребителей:

- 1) единая точка обслуживания (с помощью облачных технологий);
- 2) интеграция с носимыми устройствами, как центрами управления услугами;
- 3) безопасность и удобство идентификации потребителя услуг;
- 4) удобство в инсталляции – беспроводные технологии, минимум обслуживания на протяжении нескольких лет;
- 5) решение все в одном (интернет, безопасность, показания ЖКХ и т. д.) из одних рук.

В настоящий момент все технологии достигли критической точки развития и ценовой эффективности, что можно говорить об очень скором появлении на рынке соответствующих предложений.

Ряд крупных корпораций недавно анонсировали свои сервисы для смартфонов – Apple HomeKit и Google Nest. Это говорит о крайней заинтересованности гигантов индустрии и емкости рынка таких решений. В этой ситуации может развернуться гонка за потребителя между телеком-операторами, крупными корпорациями и другими заинтересованными игроками (застройщиками, управляющими компаниями и т. п.). Также видна тенденция к самостоятельному развитию сервисов для конечных потребителей (например, собственные развлекательные порталы), что свидетельствует о желании провайдеров не только предоставлять абоненту канал доступа Интернет, но и максимально его монетизировать [77].

Таким образом, для сохранения доходов все операторы идут двумя путями – увеличением пропускной способности канала для абонентов (вплоть до Gigabit Ethernet) и предложением новых сервисов. Ими являются порталы цифрового телевидения – очевиден рост в данном сегменте, услуга умного дома (набирает оборот), проекты умного города (безопасность, видеонаблюдение, светофоры и т. п.) и так далее. Дополнительным источником доходов для операторов могут быть сервисы по интерактивным информаторам для магазинов, муниципальных

объектов, памятников, парков и т. п. Речь может идти о новейших технологиях, таких как iBeacon.

Выводы по разделу один

Экономическая эффективность – это вид эффективности, который характеризует результативность деятельности экономических систем (предприятий, территорий, национальной экономики). Основной особенностью таких систем является стоимостный характер средств (затрат, издержек) достижения целей (результатов), а в ряде случаев и самих целей (в частности, получения прибыли) [49].

Пути повышения эффективности производства – комплекс конкретных мероприятий по росту эффективности производства в заданных направлениях. Основные пути повышения эффективности производства: снижение трудоемкости и повышение производительности труда, снижение материалоемкости продукции и рациональное использование природных ресурсов, снижение фондоемкости продукции и активизация инвестиционной деятельности предприятий.

В связи со спадом сфера телекоммуникаций нуждается в повышении эффективности. Внедрение и усовершенствование услуг сотовой связи являются важными факторами повышения эффективности деятельности данной сферы. Развитие дополнительных услуг также играет важную роль в повышении эффективности деятельности предприятий сотовой связи. Таким образом, для сохранения доходов все операторы идут двумя путями – увеличением пропускной способности канала для абонентов и предложением новых сервисов. Ими являются порталы цифрового телевидения – услуга умного дома (набирает оборот), проекты умного города (безопасность, видеонаблюдение, светофоры и т.п.) и так далее. Дополнительным источником доходов для операторов могут

быть сервисы по интерактивным информаторам для магазинов, муниципальных объектов, памятников, парков и т.п. Речь может идти о новейших технологиях, таких как iBeacon.

2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

Анализ зарубежного опыта развития в сфере телекоммуникации

По итогам 2017 года мировой рынок телекоммуникационных услуг и платных ТВ-сервисов вырос на 1,7%, и его объем в денежном исчислении составил \$1,67 трлн. Об этом стало известно из свежего исследования аналитической компании IDC, опубликованного 4 декабря 2017 года [75].

Рынок телекоммуникационных услуг оценили в \$1,67 трлн. Эксперты ожидают, что восходящий тренд в 2018 году продолжится: глобальные расходы на услуги связи и платное телевидение увеличатся еще на 2% и превысят \$1,7 трлн. На рисунке 2.1 представлена характеристика мирового рынка телекоммуникационных услуг за 2017 год и прогноз на 2018 год.

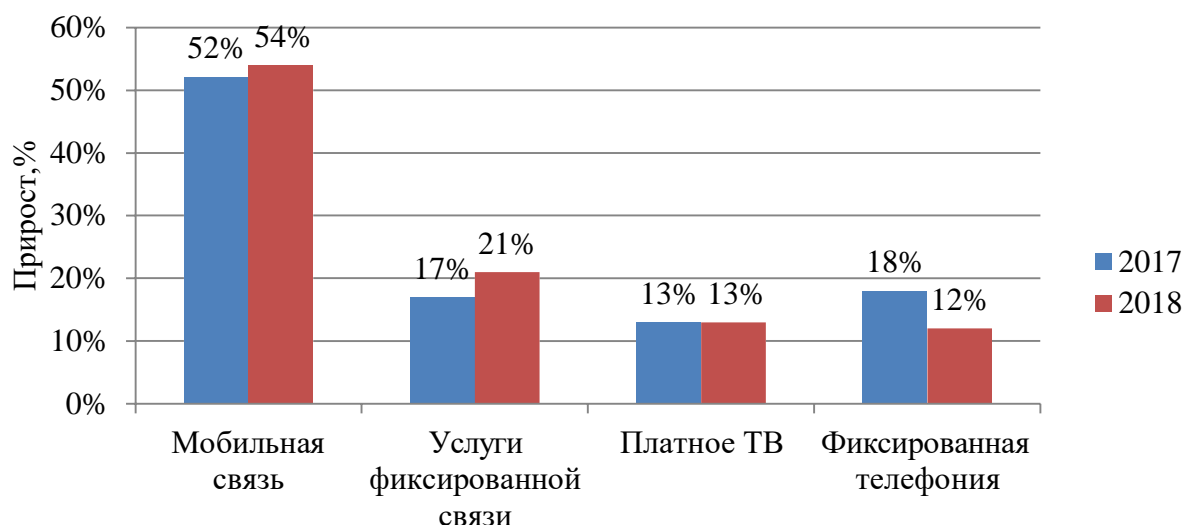


Рисунок 2.1 – Мировой рынок телекоммуникационных услуг, % от выручки

Крупнейшим сегментом рассматриваемого рынка остается мобильная связь. По оценкам IDC, в 2017-м на его долю пришлось 52% совокупной выручки, а в период с 2018-го по 2021-й мобильная категория будет в среднем расти на 2% в год. Среди факторов роста, которые помогут компенсировать падение расходов на голосовую связь и СМС-сообщения, аналитики перечислили увеличивающиеся объемы мобильного трафика и распространение M2M-сервисов.

Мировой рынок мобильной связи в настоящее время продолжает динамично развиваться. В конце 2017 года совокупное количество уникальных абонентов мобильной связи достигло 4,7 млрд (рост более 30% год к году), в то время как уровень проникновения мобильной связи в мире составлял 63%. Вместе с тем, общие темпы роста количества абонентов мобильной связи по всему миру продолжают замедляться в связи с насыщением мобильного рынка в развитых странах и трудностями подключения населения с низким уровнем доходов в развивающихся странах. По оценкам GSMA Intelligence, глобальная абонентская база достигнет 5,6 млрд к концу десятилетия и более 70% населения мира будет иметь доступ к мобильной связи

Второй по значимости сегмент – услуги фиксированной связи – в 2018 году обеспечит около 21% от суммарной выручки. Показатель среднегодового роста (CAGR) на данном направлении в рассматриваемый период ожидается на уровне 4%. Позитивной динамике здесь способствуют растущие потребности в высокоскоростной связи.

С увеличением спроса на услуги мобильной передачи данных, снижением цен и наличием большой линейки устройств, обеспечивающих передачу данных, мобильная передача данных стала основным фактором роста мобильных операторов по всему миру. На глобальном рынке наблюдается переход на мобильные широкополосные сети в связи с быстрым развертыванием сетей 4G/LTE по всему миру. На мобильные соединения по технологии ШПД (по

технологии 3G и 4G) приходится почти 50% от общего количества соединений на конец 2017 года, и по прогнозам эта доля увеличится до более чем 70% к 2020 году в связи с большей ценовой доступностью и широким ассортиментом смартфонов, более обширным охватом сетей 3G и 4G, а в некоторых случаях благодаря субсидиям операторов на телефонные аппараты [63].

Увеличение доли высокоскоростных соединений и быстрое распространение использования 3G и 4G сетей в значительной степени отражает ускорение темпов проникновения смартфонов. К концу 2017 года уровень проникновения смартфонов в развитых странах достигли 65%, в развивающихся – 40%, в основном за счет Азиатско-Тихоокеанского региона и Латинской Америки. Уровень проникновения смартфонов увеличится на 2,6 млрд к 2020 году, при этом 90% этого роста будет обеспечено развивающимися странами. В настоящее время самым крупным рынком смартфонов является Китай, однако основным драйвером роста станет Индия – предполагается, что за счет индийского рынка добавится почти 0,5 млрд новых подключений в течение следующих пяти лет.

По данным Cisco, в 2017 году мобильный интернет-трафик в глобальном масштабе увеличился на 74% год к году, до 3,7 эксабайт в мес., при этом на мобильное видео пришлось 55% общего потребления трафика. Среднемесячное потребление трафика на смартфонах увеличилось на 43% год к году, до 929 МБ в месяц по сравнению с 648 МБ в мес. в 2016 году [63].

В свою очередь, аналитики Компании International Data Corporation прогнозируют, что в 2018 году выход в интернет будет у 3,2 млрд человек на планете, что соответствует 44% населения, причем более двух млрд пользователей будут выходить в интернет при помощи мобильных устройств. По данным Компании, на фоне общих значительных темпов проникновения интернета, особенно высокая динамика наблюдается в таких странах, как Китай, Индия и Индонезия. На долю этих стран придется почти половина мирового роста в ближайшие пять лет. Такая ситуация обусловлена низкими ценами на

устройства и тарифные планы на беспроводные услуги в этих азиатских государствах.

В целом, по прогнозу International Data Corporation, до 2020 года аудитория мобильного интернета в глобальном масштабе будет расти в среднем на 2% в год. Эксперты не исключают, что этот показатель может оказаться гораздо выше, если появятся новые способы организации выхода в интернет, разработкой которых в настоящее время активно занимаются такие компании, как Google, SpaceX и Facebook.

Эксперты отмечают, что в настоящее время уже свыше двух млрд человек пользуются электронной почтой и читают новости онлайн, а количество интернет-покупателей выросло до рекордных значений. По оценке, в 2017 году в общей сложности более 100 млрд долл. США было потрачено на покупку путевок в интернете, примерно такая же сумма израсходована на книги, CD- и DVD- диски, загрузку приложений и прохождение онлайн-курсов.

В категории платного телевидения, включающей кабельное, спутниковое, IP и цифровое наземное ТВ, аналитики прогнозируют нулевой рост с 2018 по 2021 годы.

Что касается услуг фиксированной телефонии, то выручка от них будут ежегодно падать на 6% в год в течение пятилетнего периода. К 2021-му на долю этого сегмента придется менее 10% суммарного дохода на рынке телеком- и ТВ-услуг, полагают в IDC [10].

С географической точки зрения самый значительный вклад в расходы телеком-услуги вносит американский регион. В 2017-м на его долю приходится \$635 млрд, большую часть из которых обеспечивает Северная Америка. Вторым по величине рынком является Азиатско-Тихоокеанский регион (\$545 млрд), а третьим – страны EMEA (\$492 млрд) (Рисунок 2.2).

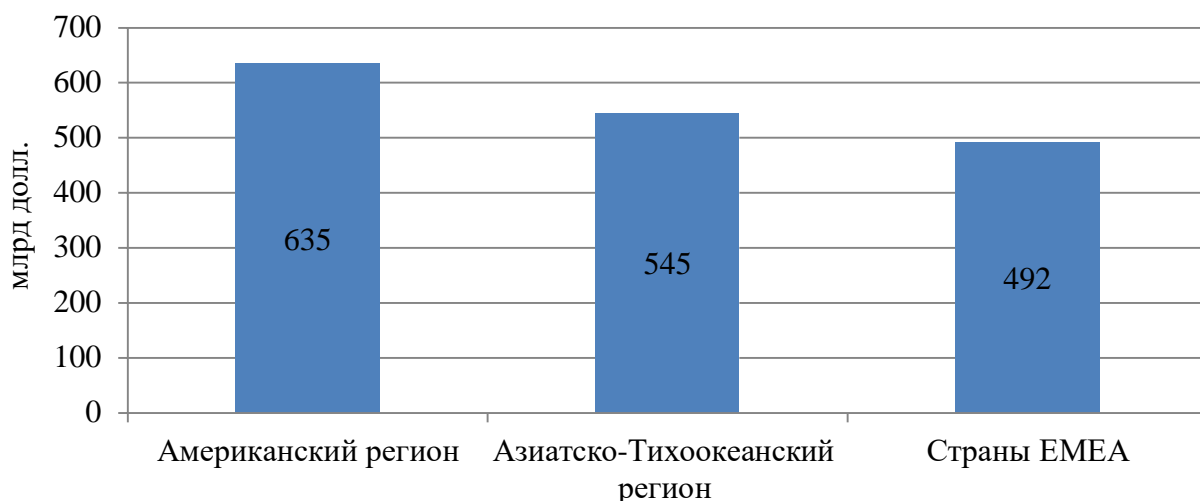


Рисунок 2.2 – Расходы на телекоммуникационные услуги по регионам

Таким образом, рынок телекоммуникационных услуг бурлил в 2017 году, впечатляя множеством покупок и слияний, продаж ЦОДов и валом новых предложений услуг. Операторы были заняты добавлением новых, стратегических услуг к своему традиционному портфелю предоставления связи в стремлении не отстать от жизни, тогда как другие спешили купить перспективных игроков, чтобы повысить свою конкурентоспособность на этом тесном рынке.

Традиционные телекомы всеми силами стремятся избавиться от имиджа «старой доброй телефонной компании», и наступивший год уже демонстрирует не меньший накал страстей, чем предыдущий. CRN/США попытался дать свои прогнозы для этого рынка на 2018 год.

Минувший год был отмечен многими событиями: CenturyLink объявила о намерении купить Level 3; Windstream и EarthLink заявили о слиянии, Verizon купила XO Communications, а сделка Charter и Time Warner Cable получила разрешение Федеральной комиссии по связи (FCC), – так что консолидация на телекоммуникационном рынке шла полным ходом. Эта тенденция продолжится в 2018 году, говорят эксперты. Уже циркулируют слухи, что Verizon готовится купить кабельную компанию – Comcast или Charter Communications. Но и более мелкие операторы второго и третьего эшелона, а также альтернативные местные компании телефонной связи (CLEC) стремятся

расширять свое присутствие на рынке и активнее конкурировать с крупными игроками.

В 2017 году многие из традиционных игроков рынка, не выдержав давления гигантов облачных услуг Amazon Web Services и Microsoft, продали свои, когда-то столь желанные ЦОДы в попытке сохранить прибыльность, но при этом оставшись на облачном рынке [63].

Verizon и CenturyLink в конце 2016 года продали каждая свой бизнес ЦОДов; Windstream также продала свои физические активы в конце 2015 года. Есть и другие операторы, готовящиеся закрыть свой бизнес ЦОДов, однако никто из них не собирается расставаться с облаком.

В 2018 году Verizon и Equinix (которая выкупила бизнес ЦОДов Verizon в Северной и Латинской Америке за 3,6 млрд. долл.) предложат услуги для бизнес-клиентов на основе своих заново объединенных продуктовых портфелей. CenturyLink также останется в облаке в 2018 году и будет продолжать предлагать услуги аренды/размещения оборудования на основе соглашения, которое она заключит с консорциумом, купившим 57 ее дата-центров за 2,15 млрд. долл.

В попытке конкурировать с Google и Netflix многие из крупных традиционных игроков задалась целью обогатить свой портфель предложений контентом в дополнение к предоставлению услуг связи.

AT&T объявила о планах купить медийно-развлекательный конгломерат Time Warner за умопомрачительные 85,4 млрд. долл. В июле Verizon объявила о намерении купить новостной портал Интернет-ветерана Yahoo вместе с поисковым сервисом и услугами электронной почты за 4,83 млрд. долл., рассчитывая интегрировать их с активами AOL, купленными в 2015 году. По слухам, Verizon подбирается также к CBS, которая готовилась к слиянию с Viacom, но сделка распалась в декабре.

В свете нарастающей консолидации можно быть уверенным, что телекомы продолжают пополнять свой портфель самым востребованным контентом, чтобы успешнее конкурировать на рынке.

В 2017 году поставщики услуг ринулись на рынок Интернета вещей в стремлении предложить более стратегические услуги и компенсировать снижение спроса на традиционные услуги подключения и речевой связи. В наступившем году операторы продолжают выстраивать свои стратегии в IoT, чтобы увеличивать этот поток доходов [75].

В минувшем году AT&T и Verizon агрессивно совершали покупки в области телематики и технологий «умного города». В 2018 году обозреватели отрасли ожидают, что и другие операторы пойдут тем же путем и совершат покупки с прицелом на IoT. При этом Verizon и AT&T не демонстрируют признаков ослабления интереса к новым покупкам разработчиков в сфере Интернета вещей.

Всё больше пользователей полагаются на беспроводную связь как главное средство коммуникации, и традиционные операторы связи понимают, что именно беспроводным сетям принадлежит будущее, а их инфраструктура проводной связи всё больше теряет свои позиции – об этом говорят исследования аналитиков.

И действительно: кабельный гигант Comcast объявил, что вводит собственную беспроводную сеть. Verizon продала свою проводную инфраструктуру в трех штатах США конкуренту Frontier Communications в конце 2015 года, и обозреватели расценили это как переориентацию компании на беспроводную связь [24].

Интернет вещей набирает силу, и в свете этого крупные операторы расширяют свои предложения беспроводной связи и мобильных услуг и даже начинают предлагать скидки партнерам в канале, чтобы облегчить продажи своих тарифных планов, включающих передачу данных для мобильных устройств. Эта стратегия переходит и в 2018 год, поскольку беспроводной трафик уже обходит проводной.

Технология сетей 5G всё еще в стадии разработки, и принятие стандартов ожидается не раньше 2019 года, а коммерческие внедрения – в 2020 году, но это не означает, что операторы не будут продвигаться дальше в наступившем году.

AT&T запустила в пробное коммерческое использование на месяц первую версию 5G-сети, использующей миллиметровый диапазон. Verizon также сообщила в этом году, что проводит рабочие испытания 5G в США.

Многие поставщики услуг в прошлом году внедряли технологию SDN, чтобы придать больше гибкости своей сети. В самом деле, программно-конфигурируемая глобальная сеть (SD-WAN) дает им возможность предложить услуги гибридной сети, на которые высок спрос среди бизнес-клиентов [63].

AT&T и EarthLink уже ввели услуги SD-WAN для коммерческих заказчиков, которым требуется интеллектуальная приоритизация трафика во всех сегментах сети. Услуги SD-WAN будут популярны у заказчиков в 2018 году, и операторы будут еще глубже внедрять технологии SDN и виртуализации функций сети (NFV), продолжая развивать свою существующую инфраструктуру.

Сделка слияния ИТ-дистрибьютора ScanSource и мастер-агента Intelisys вызвала большой резонанс в канале телекомов. Она подчеркнула ценную возможность, которой пренебрегают многие дистрибьюторы: немалый регулярный доход от продажи телекоммуникационных услуг.

Организации всё больше отходят от разовых крупных закупок, выбирая удобные им ежемесячные платежи за подписку, и ИТ-дистрибьюторы ищут способы добавить прибыльные сетевые, облачные услуги и речевую связь к своему основному потоку бизнеса.

В свете сделки ScanSource-Intelisys многие обозреватели предсказали, что 2018 год увидит дальнейшую консолидацию дистрибьюторов – они будут стремиться купить мастер-агентов. Сами мастер-агенты также могут объединять силы посредством слияний.

Крупномасштабные кражи данных не сходят с первых полос новостей, и операторы – хранители интернет-инфраструктуры – будут по-прежнему рассматривать безопасность как важнейший аспект в 2018 году.

В прошлом году вендоры ИБ Palo Alto Networks и Fortinet подготовили предложения специально для поставщиков телекоммуникационных услуг.

Многие из крупных вендоров ИБ начинают брать прицел на телекомов как еще один сегмент заказчиков, но идет это медленно. В последние годы поставщики телекоммуникационных услуг стали излюбленной мишенью хакеров, так что операторам придется еще больше думать о безопасности и встраивать ее в свои облачные предложения и ЦОДы. Они будут ждать от вендоров ИБ еще более надежных средств защиты и непробиваемых брандмауэров [10].

Таким образом, согласно прогнозу IDC, глобальные затраты на телекоммуникационные сервисы и услуги платного ТВ (Pay TV) в 2018 г составят около 1,8 млрд долл., что на 1,7% больше, чем в 2017 г. В 2019 г., по прогнозу аналитиков, затраты на сервисы вырастут еще на 2% и превысят 1.8 млрд долл.

Анализ российского рынка в сфере телекоммуникации

Объем российского рынка телекоммуникаций в 2017 году достиг 1,62 трлн руб. Темпы роста доходов составили 1,3%, что в два раза выше динамики предыдущего года [73].

По состоянию на конец 2017 года структура телеком-рынка РФ практически не изменилась по отношению к 2016 году. По одному проценту прибавили сегменты интернет-доступа и почтовой связи, и по одному проценту потеряли сегменты фиксированной телефонной связи и межоператорских услуг.

Структура телеком-рынка РФ на конец 2017 года:

- мобильная связь – 55%;
- интернет-доступ – 12%;
- почтовая связь – 10%;
- фиксированная телефонная связь – 8%;
- платное ТВ – 5%;
- межоператорские услуги – 4%;
- прочие – 6%.

На рисунке 2.3 представлена структура телеком-рынка РФ на конец 2017 года.

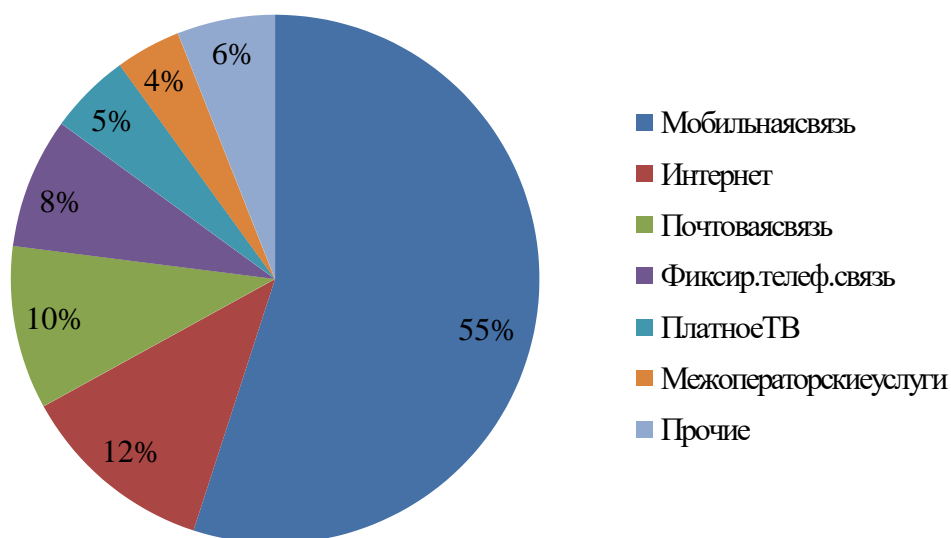


Рисунок 2.3 – Структура телеком-рынка РФ на конец 2017 года

Высокие темпы роста стали возможны благодаря сегменту мобильной связи, который после двухлетнего спада показал положительную динамику, а так же хорошим приростом услуг широкополосного доступа в интернет [72].

Сегменты фиксированной телефонной связи и межоператорских услуг оказали негативное влияние на динамику рынка. Падение обусловлено снижающейся популярностью услуг фиксированной связи и сокращением рублевых доходов от продаж межоператорских услуг зарубежным операторам на фоне укрепления рубля относительно основных мировых валют.

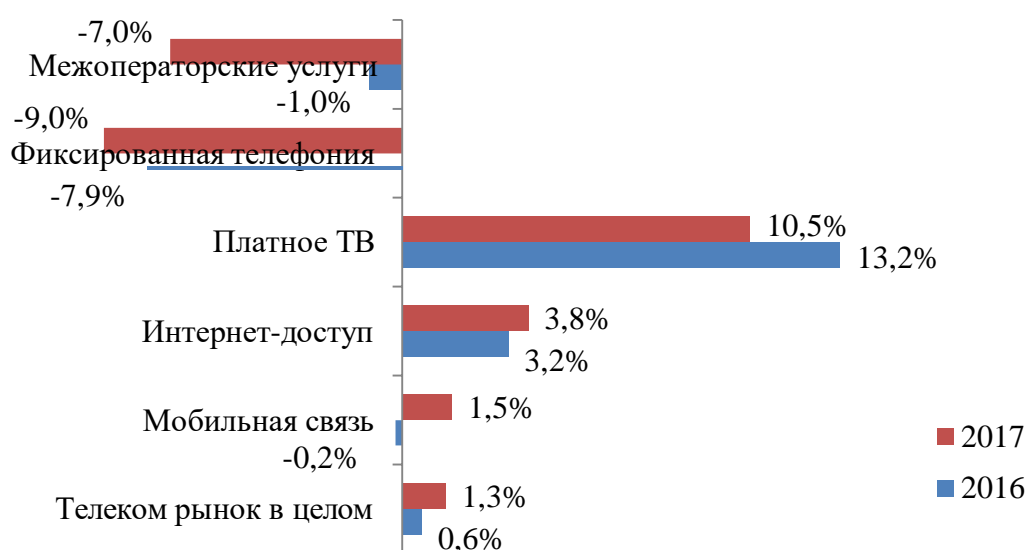


Рисунок 2.4 – Динамика сегментов телеком-рынка, 2016–2017 гг.

Рост доходов от мобильной связи был обусловлен несколькими причинами:

- отказом операторов от ценовой конкуренции;
- отказом от безлимитных тарифов;
- высокой динамикой доходов от дополнительных услуг в сегменте корпоративных клиентов.

Благодаря этим факторам в 3 квартале 2017 года операторы «большой тройки» впервые продемонстрировали положительную динамику ARPU (средний ежемесячный доход на клиента). А число абонентов мобильной связи за год увеличилось на 1,7% до 260 млн (рисунок 2.5).

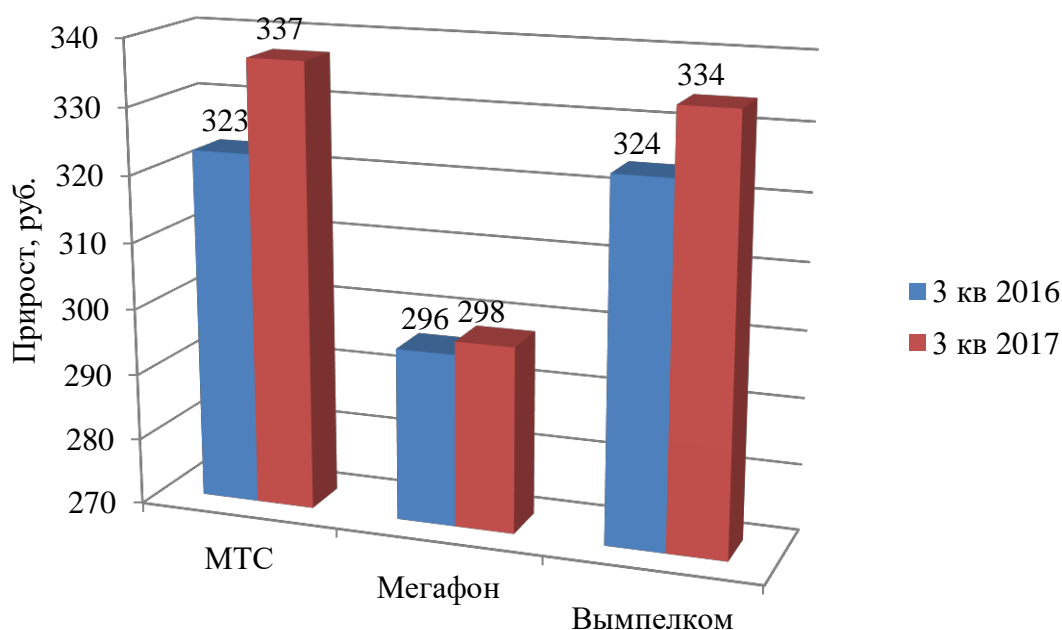


Рисунок 2.5 – ARPU сотовых операторов, руб.

Проникновение широкополосного доступа в интернет достигло 58%. При этом рынок продолжает показывать устойчивую динамику роста абонентской базы на уровне 4% за счет подключений нового жилого фонда, а также подключений в малых городах.

Несмотря на высокую популярность конвергентных предложений, «размывающих» доход между услугами интернет-доступа, платного ТВ, телефонии и мобильной связи, ARPU в 2017 году продемонстрировал рост на

0,7%. Это обусловлено в первую очередь ростом доходов ряда игроков в регионах за счет миграции абонентов на более дорогие высокоскоростные тарифы.

Как следствие, рынок широкополосного доступа в 2017 году показал несколько лучшую динамику, чем годом ранее, и вырос на 3,8% против 3,2% в прошлом году [74].

На рынке платного ТВ наблюдается замедление роста абонентской базы – прирост в 2017 году составил 10,5% против 13,2% в 2016 году. При этом ARPU вырос на 6,5%, что связано с продолжающимся повышением тарифов и ростом спроса на дополнительные ТВ услуги (VoD, multiroom, отложенный просмотр).

За 2017 год от фиксированной телефонной связи отказались 2,7 млн абонентов. Проникновение услуги упало до 38%, снижение составило 4 п.п. Вследствие миграции абонентов в мобильные сети и OTT-сервисы сокращается как местный, так внутрizonовый, междугородный и международный телефонный трафик. Доходы от фиксированной телефонии за год сократились на 9%.

Развитие рынка услуг связи в 2018 году будет определяться несколькими важнейшими факторами:

- готовность сотовых операторов не допустить нового витка ценовой конкуренции, ввязывания в борьбу за абонента в попытке изменения расстановки сил на рынке – установившийся на рынке хрупкий баланс может быть разрушен действиями любого из операторов, несмотря на всеобщую заинтересованность в продолжение «мирной» политики 2017 года;

- практическая реализация программы развития цифровой экономики РФ в части развития телекоммуникационной инфраструктуры;

- формирование принципиально нового рынка в рамках создания экосистемы «интернета вещей» с появлением в России значимых по масштабу охвата коммерческих сетей на базе 5G и других технологий в 2021–2022 гг.

Таким образом, по оценкам «ТМТ Консалтинг», на дальнейшее развитие телеком-отрасли повлияет практическая реализация программы развития цифровой экономики РФ в части развития телекоммуникационной

инфраструктуры. Кроме того, будет сформирован принципиально новый рынок в рамках создания экосистемы интернета вещей с появлением масштабных сетей 5G и других технологий. С учетом этих факторов можно ожидать, что положительная динамика рынка связи сохранится в ближайшие 5 лет на уровне более 1% в год. Освоение смежных рынков по-прежнему останется основным источником роста операторского бизнеса, где они будут выступать в роли универсальных поставщиков комплекса ИКТ решений, а также оказывать услуги на базе ОТТ как самостоятельно, так и в партнерстве [75].

Российский рынок в сфере телекоммуникации представлен множеством мелких игроков, при этом крупнейшие пять компаний («Мобильные ТелеСистемы», «Ростелеком», «МегаФон», «ВымпелКом» и «Г2 РТК Холдинг») занимают около 80% рынка. А первые десять компаний, к которым кроме перечисленных выше относятся Московская городская телефонная сеть (МГТС), «ТрансТелеКом», Российская телевизионная и радиовещательная сеть, «ЭР-Телеком Холдинг» и «Межрегиональный ТранзитТелеком» (МТТ) – около 90%. При этом доля российского рынка телеком-услуг от мирового составляет 2,3%.

Финансовые результаты крупнейших телеком-компаний в 2017 году несколько лучше, однако рост наблюдается только в рублях, и по сравнению с предыдущими годами наблюдается замедление этого роста (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Финансовые результаты крупнейших телеком-компаний в 2017 г.

Показатели	МТС	ВымпелКом	МегаФон	Ростелеком	Tele2
Доход, млрд.руб.	391,2	278,43	308,37	297,355	94,6
Рост выручки, %	4,30	1,80	7,20	-0,50	8,20
OIBDA/EBITDA, млрд.руб	165,1	109	129,52	100,84	23,4
OIBDA/EBITDA, рост	0,20	-2,60	-6,30	-4,30	-6,40
Чистая прибыль, млрд.руб	53,1	Н/Д	39	14,391	-7,582
Изменение чистой прибыли	19,70	Н/Д	0,80	-61,90	-695,60
CAPEX, млрд.руб	83	56,78	69	62,7	39

Действительно, в рублях рынок немного растет, сформировавшаяся у абонентов потребность в услугах связи не позволяет от них отказаться. Однако

при падении реальной покупательной способности рубля клиенты не хотят тратить на связь больше.

Санкции, дефицит кредитов, подорожавший доллар оказывают давление на телеком-компании, так как они вынуждены закупать иностранные аппаратное, программное обеспечение и контент. И, хотя в последнее время идут активные разговоры об импортозамещении, очевидно, что на рынке, где более 90% аппаратного обеспечения является зарубежным, сильно снизить закупки зарубежных продуктов сложно, учитывая, что российских аналогов высокотехнологичного оборудования в большинстве случаев просто нет [62].

В первую очередь рост стоимости оборудования сказался на небольших локальных игроках, предоставляющих в регионах услуги на устаревших сетях, но и крупным игрокам приходится перейти на режим экономии. По данным «ГМТ Консалтинг», сегмент сотовой связи в 2017 году показал рост ниже среднерыночного. Например, МТС увеличил оборот от мобильной связи (без учета продаж оборудования) всего два процента, а «ВымпелКом» на 0,2%.

Наибольшее падение наблюдается в сегменте фиксированной телефонии. Существенную часть рынка заняли OTT-сервисы Skype и Viber, которым отдают предпочтение пользователи при наличии доступа в интернет. Так например, доля выручки фиксированной связи в общей выручке «Ростелекома» снизилась с 36,7% в 2016 году до 33,3% в 2017 году, показывая устойчивый тренд к снижению.

Драйвером рынка мобильных услуг остается передача данных, однако высокая конкуренция ограничивает заработки на трафике. Поднимать тарифы нужно либо всем вместе, либо никому. При этом мобильный трафик у нас в стране один из наиболее дешевых в мире.

По данным Content Review, Россия занимает второе место в рейтинге стоимости мобильного доступа в интернет. Аналитики сравнивали стоимость 1 ГБ в странах, входящих в топ-50 по ВВП, пересчитав все тарифы в рубли по курсу ЦБ на 22 февраля 2017 года. В результате оказалось, что в России стоимость 1 ГБ

в 9 раз меньше, чем в Британии, Японии или Бельгии, и в 6 раз меньше, чем в Германии и Южной Корее.

В сегментах услуг наибольший рост наблюдается у платного ТВ, где ARPU увеличилась на 14% в целом по России. Число абонентов в России растет быстрее, чем в Европе. Но росту рынка в денежном выражении мешают низкие цены на услуги [75].

Особенности российского рынка платного ТВ в России связаны с размерами страны. Дело в том, что в ряде отдаленных районов практически невозможно обеспечить услуги кабельного телевидения и сетей на основе IP, что объясняет высокую популярность спутникового телевидения в России.

Из тенденций на рынке платного телевидения следует отметить появление интерактивных услуг от кабельных операторов (примеры: МТС, «ЭР-Телеком»), а также появление услуг ОТТ от крупнейших операторов таких как «Ростелеком», МТС и «МегаФон». Это в первую очередь делается для повышения привлекательности услуг и уменьшения оттока абонентов.

Тот факт, что крупные операторы переходят на режим экономии, отмечают и крупнейшие интеграторы, работающие в телекоме. Так, по словам вице-президента по продажам компании «Техносерв», Андрея Бородина, «общая экономическая ситуация оказала значительное влияние не только на небольшие компании, но и на крупных представителей телекоммуникационной отрасли. Поэтому на первые роли вышла оптимизация и все связанные с ней понятия, в первую очередь виртуализация, консолидация инфраструктуры, развитие центров обработки данных».

Во время кризиса у мобильных операторов ограничены инвестиционные бюджеты, и они идут на совместное использование инфраструктур. Так, в декабре 2014 года МТС и «ВымпелКом» решили вместе строить LTE-сети в 36 регионах. В декабре 2015-го оба оператора договорились о совместном использовании частотного спектра в 20 указанных в прежнем соглашении регионах. В январе

2016 года «МегаФон», подписал с «БиЛайном» договор о совместном строительстве LTE-инфраструктуры в десяти субъектах РФ [69].

Для того чтобы оптимизировать затраты, телеком-операторы все чаще используют такие бизнес-модели, как Revenue Sharing (разделение доходов), Saving Sharing (разделение сэкономленных денег), Network as a Service (сеть как сервис) и пр. Так, например, в рамках модели Revenue Sharing оператор работает с сервисами, которые предоставляются на платформе интернета вещей. Преимущество данной платформы в том, что оператору не нужно создавать под каждую услугу собственную ИТ-инфраструктуру (это задача разработчика), провайдер обеспечивает только ее доставку до потребителя («транспорт») и sales-канал (канал продажи). Таким образом, разработчик получает проценты от сгенерированной дополнительной выручки. В частности, компания «Крок» сейчас активно прорабатывает сервисы для операторов по модели Revenue Sharing.

Среди заметных сделок в области слияний и поглощений в телеком секторе за последнее время можно назвать следующие. В 2015 году «Ростелеком» приобрел компанию SafeData, что дает оператору доступ к рынку дата-центров и доставки контента (CDN). Тогда же «Ростелеком» увеличил свою долю в совместном предприятии с ВГТРК до 41%. Кроме того, оператор осуществил выкуп и завершил консолидацию обыкновенных акций оператора «Башинформсвязь» [78].

Следуя стратегии меньшей зависимости от зарубежных компаний, в 2016-м «Ростелеком» инвестировал в Brain4Net (российского разработчика ПО в области управления сетями передачи данных операторского класса и виртуализации сетевых функций) и компанию «Рэйдикс» (российского разработчика ПО для систем хранения данных). Достаточно много приобретений совершили и другие крупные операторы. Так, «МегаФон» присоединил «Гарс Телеком», приобрел трех региональных интернет провайдеров и несколько дочерних компаний оператора «Смартс». Компания МТС приобрела системного интегратора «Энвижн Груп» и дочернюю компанию поволжского оператора «Смартс» в Йошкар-Оле.

Компания «БиЛайн» приобрела три региональных актива в группе «Смартс», а также присоединила «ВестБалт Телеком».

В 2018 году телекоммуникационный рынок во всем мире продолжает демонстрировать признаки насыщения, и его игроки ищут новые ниши для дальнейшего роста. Одним из основных драйверов становится предоставление комплексных сервисов на стыке телекома и ИТ. Достаточно часто в последнее время упоминается термин «цифровая трансформация телеком-индустрии». Суть этой трансформации состоит в том, что модель бизнеса операторов, построенная на предоставлении традиционной связи, становится убыточной, и требует перехода на новые сервисы, опираясь на модернизированную телеком-инфраструктуру. Эти новые услуги включают предоставление видеоконтента, банковских сервисов, сервисов на базе обработки больших объемов накопленных данных [75].

С другой стороны, удешевление и развитие телеком-инфраструктуры невозможно без ее клаудификации, без постепенной замены дорогостоящей аппаратной реализации сетевых функций на их программную реализацию на базе более дешевого стандартного серверного оборудования.

Даже в условиях кризиса операторы готовы вкладывать в новые технологии, которые позволяют расширять набор предоставляемых услуг. Это подтверждает наблюдения интеграторов, так, компании «готовы тратить деньги на проекты, которые помогают получить дополнительный доход и развить существующую сеть услуг: IMS, MVNE, IoE/IB, большие данные, облачные решения, M2M».

Один из ключевых стимулов развития телеком-рынка – это необходимость модернизации технического оборудования и перманентное расширение сетей связи для предоставления потребителям новых услуг и сервисов. Например, в последние два года операторы активно развивают на всей территории России сети четвертого поколения 4G, обеспечивающие высокие скорости мобильного интернет-доступа, а также готовятся к запуску 5G-сетей. При этом представители телеком-рынка не только активно наращивают сети связи, но и задумываются о

качественной трансформации своей инфраструктуры в целях оптимизации эксплуатационных затрат. Сегодня операторы все активнее присматриваются к таким технологиям как SDN и NFV, и реализуют, либо оценивают возможности «пилотов» с их применением. Данные технологии обеспечивают автоматизацию процессов управления инфраструктурой и предоставления услуг абонентам, что позволяет операторам снижать операционные издержки и повышать эффективность бизнеса [76].

Российские операторы все больше проявляют интерес к решениям для интернета вещей. По оценкам компании МТС, объем рынка M2M/ИВ по итогам первого полугодия 2017 года достиг 300 млрд. руб. в России, увеличившись с 225 млрд в первом полугодии 2016 года. Что показательно, рост рынка в денежном выражении происходит не за счет простого доступа телематических сим-карт к сетям операторов, занимающего всего 1% в доле выручки операторов на рынке M2M/ИВ, а вследствие увеличения спроса на технологии больших данных.

Основные российские провайдеры мобильной связи фиксируют у себя рост M2M-трафика в корпоративном сегменте, особенно среди транспортных компаний, активно использующих навигационные системы. Растет и спрос на решения в области больших данных и облачные услуги, что позволит по мере роста генерируемых объемов данных легко масштабировать эти решения.

Никто не отрицает необходимости цифровой трансформации, но для того чтобы выделиться на фоне конкурентов и построить новые уникальные сервисы, необходимы вложения. В мире есть примеры успешных проектов и реализации комплекса вышеназванных технологий. Наиболее последовательно по пути цифровой трансформации идет американская телекоммуникационная компания AT&T. Есть примеры, когда отрыв от конкурентов был реализован на базе отдельных более узконаправленных стратегий. Интересен опыт «Сычуань телеком» – компании, которая взяла курс на построение видео высокого качества как базового сервиса, на основе модернизации своих сетей, сделав акцент на IPTV

для выделения своих услуг на фоне конкурентов. Инвестировав в развертывание волоконно-оптической сети для онлайн-просмотра видео в формате 4К, модернизации каналов продаж, обеспечение 4К контента компании удалось за три года увеличить число подписчиков на видеослужбы почти в десять раз – с 720 тысяч человек до 6,77 миллионов, став крупнейшим оператором IPTV в мире с 8,55 млн абонентов IPTV [78].

Российская телекоммуникационная отрасль в уходящем году продолжила снижение, обусловленное как сложной макроэкономической ситуацией, так и другими факторами. Участники рынка все чаще стали говорить о необходимости трансформации бизнеса и поиске новых возможностей для роста, в том числе в digital-сфере.

Анализ рынка сферы телекоммуникации в Челябинской области

Рынок Челябинской области имеет свою особенность – большое число прекративших существовать за последнее время провайдеров. Насчитывается около 10-ти операторов, не оказывающих в данный момент услуг связи, которые ещё пару-тройку лет назад были вполне активны. Большинство из них относятся к местным игрокам, но были среди них пара крупных. В остальном область не отличается от других регионов: несколько крупных федеральных игроков и несколько местных, из которых очень немногие могут достойно конкурировать со своими более крупными «коллегами».

В регионе присутствует пять крупных федеральных игроков: ЭР-Телеком, МТС, Билайн, Ростелеком и ТТК.

Провайдер ЭР-Телеком традиционно предлагает 3 тарифа на интернет на самом деле являющихся пакетными предложениями. Первые два месяца действует скидка и абонентская плата составляет 444 рубля для всех трёх тарифов. Начиная с третьего месяца, платить придётся уже полную сумму. Срок

предоставления скидки в Челябинске меньше, чем в большинстве других городов присутствия, где он составляет три или четыре месяца.

С каждым тарифом абоненту вручается Wi-Fi-роутер, первые два года на двух старших тарифах аренда бесплатна, а вот начиная с третьего придётся отдавать 10 рублей в месяц. На тарифе ДОМРУ.40 придётся сразу же заплатить 1000 рублей при подключении. Аренда себя оправдывает, так как на выплату стоимости роутера придётся потратить не менее восьми лет «платного» периода. Приплюсовав ещё два года «бесплатного» получаем 10 лет. За такой большой интервал времени успеет смениться стандарт беспроводной (и скорее всего, проводной) связи и роутер придётся менять, так что аренда явно выгодней покупки [64].

Бонусом к тарифам идёт городской Wi-Fi, воспользоваться которым можно в нескольких десятках точек по всему городу. Помимо этого на всех тарифах предлагается скоростной доступ (100 Мбит/с) к некоторым мультимедийным ресурсам. Доступ к некоторым ресурсам предоставляется на максимальной скорости, вне зависимости от выбранного тарифа.

Таблица 2.2 – Тарифы на интернет Дом.ру

Тариф	ДОМРУ.40	ДОМРУ.70	ДОМРУ.100
Абонентская плата в месяц, руб.	600	785	1050
Скорость, Мбит/с	40	70	100
Стоимость 1 Мбит/с, руб	15	11	10

Стоит отметить, что помимо бонусов, связанных с интернетом, тариф предполагает и бонусы, связанные с телевидением.

У МТС тарифов гораздо больше, чем у Дом.ру: четыре на интернет и ещё несколько отдельных на ТВ и комплексных. Интернет-тарифы представлены четырьмя позициями [68].

При подключение тарифов «Комфорт», «Престиж» и «ВИП» первые на первые два месяца предоставляется скидка и абонентская плата составляет 250,

350 и 400 рублей соответственно. Помимо мейнстрим-тарифов, провайдер предлагает и социальный «Эконом» за 333 рублей.

Таблица 2.3 – Ценовая эффективность тарифов МТС

Тариф	Эконом	Комфорт	Престиж	ВИП
Абонентская плата в месяц, руб.	333	444	655	777
Скорость, Мбит/с	10	30	60	80
Стоимость 1 Мбит/с, руб	33	14	10	9

Если сравнивать эффективность тарифов, то мегабит интернета у МТС стоит чуть ниже, чем у Дом.ru, но не стоит забывать, что предложения от ЭР-Телекома комплексные. Зато аренда Wi-Fi-роутера выгодней на двух старших тарифах МТС и составит всего 1 рубль в месяц. На «Экономе» и «Комфорте» первый год придётся платить 59 и 79 рублей в месяц соответственно.

Позиции Билайна в Челябинске, как и во многих других городах, откровенно слабы. Самый скоростной тариф предлагает всего 45Мбит/с за 690 рублей (пусть даже имеется возможность через год платить на 20% меньше) в месяц, а за сопоставимые суммы на других тарифах конкуренты дают скорость в два-три раза выше [67].

Единственная ниша, где Билайн может составить конкуренцию – это социальный тариф. Скорость в 10 Мбит/с он предлагает всего за 300 рублей. У ближайшего конкурента в лице МТС такой тариф стоит на 33 рубля дороже.

Таблица 2.4 – Ценовая эффективность тарифов Билайн

Тариф	Безлимит 300	Безлимит 450	Безлимит 550	Безлимит 600	Безлимит 690
Абонентская плата в месяц, руб.	300	450	550	600	690
Скорость, Мбит/с	10	15	15	20	45
Стоимость 1 Мбит/с, руб	30	30	36	30	15

Вообще, с тарифами у провайдера сложности. Увеличение абонентской платы не приводит к понижению стоимости одного Мбит/с, а на тарифе «Безлимит 550» привело даже к увеличению. Видимо, маркетологи компании решили отменить принцип «оптом дешевле», перейдя на «ещё дороже».

Ростелеком неожиданно предлагает в Челябинской области крайне выгодные условия. Подключение ведётся по двум технологиям: DSL и FTT. Первая подразумевает скорости до 8 Мбит/с, а вот по второй можно получить до 130 Мбит/с при подключении услуги телевидения [71].

Тарифов на DSL подключений всего два. Скоростных тарифов на один больше. Скоростные тарифы лучшие в Челябинске: всего за 650 рублей можно получить 100 Мбит/с, а 50 Мбит/с обойдётся дешевле, чем у конкурентов. Глядя на таблицу 2.5, можно увидеть, что тарифы DSL крайне не выгодны и пользоваться ими можно только в том случае, если нет альтернативы. А вот два старших FTT очень хороши.

Таблица 2.5 – Ценовая эффективность тарифов Ростелеком

Тариф	До 5 Мбит/с	До 8 Мбит/с	До 25 Мбит/с	До 50 Мбит/с	До 100 Мбит/с
Абонентская плата в месяц, руб.	350	450	450	550	650
Скорость, Мбит/с	5	8	25	50	100
Стоимость 1 Мбит/с, руб	70	56	18	11	6

Что касается предложения со скоростью в 130 Мбит/с, то оно стоит 350 рублей первые четыре месяца при условии подключения интернета и услуги «интерактивное ТВ» одновременно. По сути, это просто акция, которая продлится до конца мая.

Компания ТТК подключение производит как по технологии ADSL, так и по технологии FTTB. В первом случае доступная скорость не превысит 4 Мбит/с. Как и в случае с Ростелекомом, рекомендовать такие тарифы можно только тем,

кому деваться совсем некуда, хотя тариф «ADSL-290» подойдёт на роль социального. Тарифы на FTTB лучше, хотя и сильно уступают конкурентам.

Чтобы хоть чем-то отличаться от конкурентов, ТТК ввели давно уже отменённую почти всеми плату за подключение в размере 300 рублей. И если такие действия хоть как-то оправданы для ADSL-подключений, то для FTTB подобные решения можно оправдать либо бедственным положением с наличными средствами, либо жадностью. Чтобы привлечь клиента, доступ к социальным сетям и в ночные часы предоставляется на скорости в 100 Мбит/с. В остальном оператор показывает результаты хоть и получше Билайна, но не намного [70].

Таблица 2.6 – Ценовая эффективность тарифов ТТК

Тариф	ADSL-290	ADSL-390	ADSL-490	ADSL-590	Мечтай-450	Качай-550	Летай-650	Летай-1100	Летай-1400
Абонентская плата в месяц, руб.	290	390	490	590	450	550	650	1100	1400
Скорость, Мбит/с	1	2	3	4	10	22	27	40	50
Стоимость 1 Мбит/с, руб	290	195	163	147	45	25	24	27	28

Так же, как и «Билайн», ТТК увеличил стоимость мегабита для старших тарифов по сравнению с младшими. И точно также, рекомендовать этого оператора из-за его ценовой политики нельзя.

Хотя провайдер InterZet оказывает услуги в пяти городах, назвать его федеральным можно лишь с натяжкой. Компания основана в 2010 году в Челябинске, а экспансию проводит довольно медленно: один город в год. Поэтому относим его к «местным», а не к большим игрокам. Этому способствовала и странная тарифная политика оператора. Например, при скачивании с 18:00 до 01:00 более 30 Гб трафика, скорость может быть ограничена 1 Мбит/с. Это значит, что никакой HD-фильм абонент, придя домой с работы, скачать не сможет и придётся оставлять компьютер включённым на день. Видимо, внешние каналы у оператора загружены практически на 100%. Косвенно это подтверждают невысокие скорости на основных тарифах [65].

Таблица 2.7 – Ценовая эффективность тарифов InterZet

Тариф	Unlim 10-100 Мбит/с	Unlim 15-100 Мбит/с	Unlim 20-100 Мбит/с	Unlim 25-100 Мбит/с	Unlim 30-100 Мбит/с
Абонентская плата в месяц, руб.	450	550	650	750	850
Скорость, Мбит/с	10	15	20	25	30
Стоимость 1 Мбит/с, руб	45	36	32	30	28

Эффективность тарифов также достаточно низкая и никакими бонусами в виде повышенной скорости в не часы пик её не исправишь.

Ещё один оператор, которого можно отнести к местным региональным, хотя он обслуживает довольно много городов – это Интерсвязь [66].

Линейка тарифов у провайдера очень богата: тут и привычные безлимитные тарифы, и со скоростью выше 100 Мбит/с, и с оплатой по трафику и для тех, кто не качает тяжёлых файлов на любой вкус и цвет. При всё при этом тарифы очень хороши.

Ночью скорость повышается. Для тех, кому не хватает скорости в 80 Мбит/с предусмотрена услуга «Новая галактика». Заплатив за подключение 3000 рублей, абонент получает доступ к сверхскоростным тарифам.

Клиентам, интересующимся исключительно просмотром веб-страниц доступны тарифные планы «Сёрфер» с постоянной скоростью в 1 Мбит/с.

При превышении определённого объёма трафика доступ к сайтам с тяжёлым контентом ограничивается [66].

Таблица 2.8 – Ценовая эффективность тарифов Интерсвязь

Тариф	Победа x2	Улыбка x2	Атака x2	Альтаир	Сириус
Абонентская плата в месяц, руб.	350	400	600	1500	1800
Скорость, Мбит/с	20	40	80	220	330
Стоимость 1 Мбит/с, руб	17	10	7	6	5

Провайдер на равных конкурирует с другими игроками, а в сегменте сверхвысоких скоростей ему и вовсе нет равных.

Последний провайдер, который может предоставить высокие скорости – это Uralhosting. Провайдер предлагает семь тарифов. За подключение придётся отдать 500 рублей, а сами тарифы не слишком привлекательны на фоне той же Интерсвязи.

Таблица 2.9 – Ценовая эффективность тарифов Uralhosting

Тариф	Безлимитный 128	Безлимитный 320 +	Безлимитный «Прорыв»	Безлимитный 320	Безлимитный 640 +	Безлимитный 640	Безлимитный 1024
Абонентская плата в месяц, руб.	290	390	490	600	800	1200	1800
Скорость, Мбит/с	8	24	35	50	70	90	100
Стоимость 1 Мбит/с, руб	36	16	14	12	11	13	18

С двумя старшими тарифами та же сложность, что и у Билайна с ТТК: они менее выгодны, чем младшие.

Изначально оператор «Ваше ТВ» предоставлял услуги телевидения, но в последствии добавил услугу доступа в интернет. Как это часто бывает, люди, хорошо разбирающиеся в телевидении, не очень хорошо понимают, чего требуют интернет-пользователи.

Помимо абонентской платы, придётся покупать Docsis-модем за 1790 рублей или брать его в аренду за 100 рублей в месяц. Также необходимо быть пользователем услуги «Ваше ТВ».

Последний рассматриваемый провайдер Venet предлагает 4 тарифа и скорость не выше 16 Мбит/с. Ночью скорость возрастает, но в основное время она слишком низка.

Таблица 2.10 – Ценовая эффективность тарифов Venet

Тариф	Unlim-300	Unlim-500	Unlim-700	Unlim-900
Абонентская плата в месяц, руб.	300	500	700	900

Скорость, Мбит/с	3	6	12	16
Стоимость 1 Мбит/с, руб	100	83	58	56

Кроме того, исходящая скорость может быть уменьшена в два раза по сравнению с входящей.

В таблице 2.11 представлены самые недорогие тарифы провайдеров.

Таблица 2.11 – Самые недорогие тарифы провайдеров

Провайдер	Дом.ру	МТС	Билайн	Ростелеком	ТТК	InterZet	Интерсвязь	Uralhosting	Гиперсеть	Benet
Абонентская плата в месяц, руб.	600	333	300	350	290	450	350	290	150	300
Скорость, Мбит/с	40	10	10	5	1	10	20	8	1	3
Стоимость 1 Мбит/с, руб	15	33	30	70	290	45	1	36	150	100

В этой категории безусловным лидером является Гиперсеть со 150 рублями за 1 Мбит/с. Ближайшие конкуренты в лице ТТК и Uralhosting предлагают тарифы почти вдвое дороже, хотя у Uralhosting скорость выше в 8 раз. Выбор любящего отношение цена/скорость падёт либо на Ростелеком, либо на Интерсвязь. У первого за 650 рублей можно получить 100 Мбит/с, а второй предлагает 80 Мбит/с за 600 рублей.

Таблица 2.12 – Самые скоростные тарифы провайдеров

Провайдер	Дом.ру	МТС	Билайн	Ростелеком	ТТК	InterZet	Интерсвязь	Uralhosting	Гиперсеть	Benet
Абонентская плата в месяц, руб.	1050	777	690	650	1400	850	1800	1800	800	900
Скорость, Мбит/с	100	80	45	100	50	30	330	100	40	16
Стоимость 1 Мбит/с, руб	10	9	15	6	28	28	5	18	20	56

Безоговорочным лидером является Интерсвязь со своей линейкой «Новая галактика». Если абоненту важна скорость и не важна цена, то «Альтаир» или «Сириус» – лучший выбор. Если же не хочется платить очень много, стоит опять-таки обратить внимание на Ростелеком и его тариф за 650 рублей.

Рынок телевидения Челябинской области отличается от других городов довольно высокой конкуренцией. Девять провайдеров так или иначе предлагают соответствующие услуги, причём только четыре из них – крупные федеральные.

Как и в остальных городах, Дом.ру предлагает на выбор две технологии: обычное аналоговое ТВ совместно с DVB-C и гибридное DVB-C+IP. Оператор до сих пор не внедрил IPTV и не известно, собирается ли вообще это делать [64].

Базовый аналоговый пакет стоит 285 рублей в месяц и содержит 67 каналов. Если телевизор способен принимать DVB-C сигнал, 21 из них будут цифровыми. Цифровое телевидение продаётся только совместно с интернетом в комплексных пакетах. Чем выше абонентская плата, тем больше каналов доступно без дополнительной платы. Если необходимы тематические каналы, их всегда можно купить отдельно. Например, канал «Наш футбол HD» обойдётся в 149 рублей в месяц дополнительно. Отдельно цифровое ТВ не подключить. Для просмотра необходимо приобрести либо ресивер, либо CAM-модуль. Стоят они 300 рублей и ещё 10 рублей придётся отдать за карту доступа.

Советовать предложение Дом.ру отдельно вряд ли разумно: слишком высока абонентская плата. А если собираетесь пользоваться и интернетом, и телевидением Дом.ру достоин внимания. Так же, как и Дом.ру, МТС не решилась вводить IPTV и предлагает услуги DVB-C через коаксиальный кабель. Базовый пакет каналов стоит 150 рублей в месяц и содержит 92 канала. Дополнительно можно докупить несколько десятков тематических. Для просмотра придётся либо приобретать, либо брать в аренду ресиверы или CAM-модуль [68].

Провайдер Ростелеком предоставляет услуги обычного аналогового ТВ и IPTV, но, информации по первой недостаточно: её подключают не везде, а списка каналов нигде нет [71].

Базовый пакет стоит 290 рублей и содержит 112 каналов. Абонентская плата составит 100 рублей четыре месяца с момента подключения. Существует возможность подключить дополнительные пакеты, при этом подключение каждого следующего обойдётся дешевле. За отдельную плату доступны

тематические каналы. Для просмотра понадобится ресивер, который можно приобрести в версиях без жёсткого диска и с жёстким диском, хотя цена на последний явно завышена: 9360 рублей при стоимости приставки без HDD всего в 2160 рублей. Если не хочется платить единовременно, можно приобрести приставку в рассрочку. Плата зависит от срока погашения – чем дольше срок, тем меньше придётся платить в месяц.

Услуга телевидения у провайдера ТТК совсем простенькая: 150 рублей в месяц за 55 каналов по технологии IPTV. Разово придётся отдать 1700 рублей.

Один из лидеров в сегменте услуг доступа к интернету, провайдер Интерсвязь и в сегменте платного телевидения одержал победу. Предлагая 157 каналов по технологии DVB-C и 60 каналов в аналоговом формате за 140 рублей в месяц, Интерсвязь оставляет конкурентов далеко позади. В арсенале имеются и тематические пакеты за вменяемую плату. Помимо этого, первый неполный месяц и два полных следующих абонентская плата за просмотр не взимается. Ресивер стоит 2000 рублей (+250 за карту доступа), а САМ-модуль можно приобрести за 1990 рублей по акции (в стоимость включена карта доступа). Также существует возможность приобрести оборудование в рассрочку за 200 рублей в месяц на год.

Провайдеры Уралхостинг и Гиперсеть предоставляет услуги IPTV в тестовом режиме, поэтому абонентская плата отсутствует. Клиенту предлагается оставить в залог 3000 рублей лишь за ресивер. Подключить можно лишь в комплексном предложении: интернет+безлимитный городской телефон+телевидение. Подключить отдельно ТВ невозможно.

Подобно МТС и Дом.ru фирма Ваше ТВ оказывает услуги по двум технологиям: аналогового и цифрового телевидения. Аналоговый пакет содержит 60 каналов и стоит 188 рублей в месяц. Цифровое телевидение разбито на пакеты, первый из которых стоит 100 рублей, второй – 90 рублей, а третий – 80 рублей. Самый большой пакет содержит 80 каналов, следующий по размеру состоит из 27. Для просмотра традиционно предлагается либо ресивер, либо САМ-модуль.

Венет, хотя и не занимается напрямую предоставлением услуг телевидения, выступает как дилер спутникового. Подключить можно любого оператора.

Так получилось, что в Челябинской области практически не представлено социальное аналоговое телевидение с минимальной абонентской платой и минимумом каналов. Самое дешёвое предложение у Ваше ТВ+, но чтобы просматривать каналы за 100 рублей в месяц придётся приобрести ресивер, а аналоговый пакет стоит 188 рублей. В связи с этим в социальной категории побеждает Интерсвязь со своими 60 каналами за 140 рублей в месяц. У Дом.ru с ценником в два раза выше за тоже число каналов шансов нет никаких.

В категории Мэйнстрим побеждает Интерсвязь со своим базовым пакетом из 157 каналов за 140 рублей. Если по каким-то причинам подключить Интерсвязь невозможно, стоит обратить внимание на Ваше ТВ+ или МТС. У обоих операторов менее чем за 200 рублей предлагается достаточно число каналов, а оборудование продаётся недорого [66].

После ознакомления с предложениями услуг связи, которые присутствуют в Челябинской области, можно сделать вывод: рынок вступает в пору зрелости. Основные черты отрасли – уменьшение числа провайдеров, увеличение скорости, изменение технологии доставки ТВ. Об уменьшении числа местных провайдеров было упомянуто выше. Те же, что ещё существуют, за исключением пары-тройки не могут составить существенной конкуренции федеральным игрокам и в скором времени вынуждены будут прекратить деятельность.

Но наиболее заметные изменения произошли в сфере телевидения. Услуги исключительно аналогового ТВ не предоставляет никто. Те же операторы, у которых они есть, предоставляют также и цифровые услуги. Помимо этого, привычное телевидение окончательно проиграло цифровому по количеству каналов, а кое у кого и по цене. Пожалуй, единственная причина, способная удержать этот сегменты рынка – необходимость покупать или арендовать ресивер за несколько тысяч рублей. К сожалению, позиции IPTV пока выглядит

непрочными – полноценная линейка услуг есть только у Ростелекома, у других провайдеров услуга либо в тестовом режиме, либо для галочки.

Несмотря на некоторое количество «отставших» провайдеров и устаревших технологий, с уверенностью можно сказать, что Челябинск на фоне других городов смотрится очень неплохо и при сохранении положительной динамики через несколько лет встанет в один ряд с городами-лидерами отрасли.

Телекоммуникационные компании сейчас являются одним из основных проводников высокотехнологичных решений в жизнь. С одной стороны, телеком-компании видят реальные потребности бизнес-клиентов в части развития их бизнеса, с другой стороны, пытаются закрыть эти потребности наиболее эффективными технологическими решениями, активно участвуя в разработке новых продуктов и технологий, которые могут сделать жизнь клиентов проще.

Еще пять лет назад бизнесы активно развивали собственные мощности по хранению и обработке информации, а теперь настает эра эффективного облачного хранения. Управление клиентскими данными на конкурентном уровне становится трудно реализуемым без использования механизмов Big Data. Логистика, построение эффективного энергопотребления, управление сетью банкоматов и терминалов невозможно без M2M-решений, которые являются частью индустриального интернета вещей.

Резюмируя, можно с полной уверенностью сказать, что телекоммуникационная компания сегодня становится не только бизнес-партнером для своих клиентов, но и помогает создать комплексное ИТ-решение для бизнес-процессов.

Выводы по разделу два

По итогам 2017 года мировой рынок телекоммуникационных услуг и платных ТВ-сервисов вырос на 1,7%, и его объем в денежном исчислении составил \$1,67 трлн. Крупнейшим сегментом рассматриваемого рынка остается мобильная

связь. Второй по значимости сегмент – услуги фиксированной связи. С географической точки зрения самый значительный вклад в расходы телеком-услуги вносит американский регион.

Российский рынок в сфере телекоммуникации представлен множеством мелких игроков, при этом крупнейшие пять компаний («Мобильные ТелеСистемы», «Ростелеком», «МегаФон», «ВымпелКом» и «Г2 РТК Холдинг») занимают около 80% рынка. Российская телекоммуникационная отрасль в уходящем году продолжила снижение, обусловленное как сложной макроэкономической ситуацией, так и другими факторами. Участники рынка все чаще стали говорить о необходимости трансформации бизнеса и поиске новых возможностей для роста, в том числе в digital-сфере.

Рынок Челябинской области имеет свою особенность – большое число прекративших существовать за последнее время провайдеров. Основные черты отрасли – уменьшение числа провайдеров, увеличение скорости, изменение технологии доставки ТВ. В регионе присутствует пять крупных федеральных игроков: ЭР-Телеком, МТС, Билайн, Ростелеком и ТТК.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ВЫМПЕЛКОМ»

Общая характеристика ПАО «Вымпелком»

Публичное акционерное общество «Вымпел-Коммуникации» (далее – ПАО «ВымпелКом»), вместе с консолидированными дочерними предприятиями, зарегистрировано в Российской Федерации 15 сентября 1992 года в качестве акционерного общества закрытого типа. Начиная с 28 июля 1993 года компания перерегистрировалась в акционерное общество открытого типа, а в июне 1994 года приступила к осуществлению полномасштабной коммерческой деятельности. 19 июня 2015 года компания была перерегистрирована в публичное

акционерное общество. Место нахождения и почтовый адрес ПАО «ВымпелКом» – Российская Федерация, 127083, г. Москва, ул. Восьмого Марта, дом 10, строение 14 [67].

По Уставу предприятие выполняет следующие виды деятельности:

- 1) предоставление услуг местной, внутризонавой, междугородной а также международной телефонной связи;
- 2) оказание услуг подвижной радиотелефонной связи;
- 3) предоставление услуг по передаче данных, включая и услуги по передаче данных для передачи голосовой информации;
- 4) оказание телематических услуг связи;
- 5) оказание услуг связи по передаче каналов связи;
- 6) оказание услуг связи с целью кабельного транслирования;
- 7) оказание услуг связи с целью эфирного транслирования;
- 8) оказание услуг в сфере межоператорского взаимодействия, включая услуги присоединения сетей связи и пропуска трафика;
- 9) оказания доступа к услугам связи с помощью использования кодов доступа к услугам связи;
- 10) услуги, связанные с обработкой данных;
- 11) предоставление услуг по поддержке и проведения регистрации доменных имен, в том числе услуги хостинга;
- 12) создание и использование баз данных, а также информационных ресурсов;
- 13) разработка компьютерного программного обеспечения, другие сопутствующие услуги и консультационные услуги в данной области;
- 14) работа в области информационных технологий;
- 15) деятельность web-порталов;
- 16) выполнение работ с использованием информации и сведений, которые составляют государственную тайну, проведение мероприятий и (или) предоставление услуг связи в области защиты государственной тайны;

- 17) защита сведений, составляющих тайну связи в соответствии с действующим законодательством;
- 18) деятельность связана с защитой информации;
- 19) разработка, внедрение, эксплуатация, развитие и управление сетями связи;
- 20) проектные, строительно-монтажные, пуско-наладочные работы, в том числе по созданию и эксплуатации объектов, сооружений и систем связи;
- 21) проектирование, производство, установка, эксплуатация, техническое обслуживание, развитие и реализация технологического оборудования, а также и информационных систем;
- 22) подрядные работы, в том числе задания генерального подрядчика проекта;
- 23) деятельность, связанная с недвижимостью, в том числе строительство, реконструкция, реставрация, а также эксплуатация жилых и нежилых помещений, транспортных и других коммуникаций;
- 24) реализация инвестиционных, инновационных и концессионных проектов;
- 25) оказание консультационных услуг в различных сферах деятельности;
- 26) научные исследования в сфере связи, включая внедрение и использование результатов таких научных исследований;
- 27) установка, эксплуатация, ремонт и технический сервис оборудования связи;
- 28) оптовая и розничная торговля, маркетинговая и рекламная деятельность;
- 29) аренда движимого и недвижимого имущества;
- 30) экспорт и импорт любых товаров, работ и услуг;
- 31) создание и развитие дистрибьюторских сетей, включая агентские каналы дистрибуции;

32) сотрудничество с национальными и/или международными операторами на территории Российской Федерации, а также за ее пределами.

33) осуществление расчетов, информационного и технологического взаимодействия по финансовым сервисам с клиентами в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

34) исследование, проектирование и производство различных радиоэлектронных систем связи, в том числе и их компонентов;

35) организации объединенных предприятий, различных телефонных компаний, других организаций и предприятий с целью создания и использования систем радиотелефонной связи;

36) исследовательские работы и разработки в сфере радиоэлектронных систем (РЭС) связи, информатики, телематики а также в смежных областях техники и науки;

37) создание средств связи и систем связи, включая быстроразвертываемые системы радиотелефонной связи для стационарных, а также подвижных абонентов, проектов, систем проводной, магистральной, кабельной, оптоволоконной, радиорелейной, спутниковой и всех других видов связи, создание телекоммуникационных сетей и телепортов;

38) разработка, проектирование и производство радиоэлектронной аппаратуры для РЭС;

39) разработка в области новых технических стандартов и программно-аппаратных комплексов для наземных и спутниковых систем связи;

40) предоставление физическим лицам и организациям услуг связи в России, а также и за рубежом на основе коммерческого применения создаваемых систем связи, включая различные виды радиотелефонной, проводной, магистральной, кабельной, оптоволоконной, радиорелейной, спутниковой и иных видов связи, включая и международную связь;

41) консультационные услуги, информационные услуги, инжиниринг и маркетинг, инвестиционная и инновационная деятельность, лизинг, дилерские

услуги, дистрибьюторские услуги, брокерские и агентские представительские услуги;

42) коммерческие операции с «ноу-хау», научно-технической продукцией и информацией, включая получение лицензий и распространение лицензий;

43) издательская деятельность, организация рекламных и других мероприятий с целью распространения информации про деятельность предприятия и его партнеров касательно реализации совместных проектов; организация подготовки и переподготовки кадров, проведение семинаров, проведение школ бизнеса, организация курсов по предмету деятельности;

44) участие в создании новых предприятий, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, которые способствуют достижению целей Общества;

45) проведение независимой внешнеэкономической деятельности в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, в частности, экспортных и импортных операций и торгово-посреднических операций;

46) проведение деятельности в сфере лизинга, включая в качестве лизинговой компании;

47) проведение любой иной деятельности, которая не запрещена законодательством Российской Федерации.

Уставный капитал компании составляет 288 538,11 рублей, он разделен на 51 281 022 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 0,5 копейки каждая и также 6 426 600 привилегированных именных акций типа «А» номинальной с аналогической стоимостью 0,5 копейки каждая [67].

В дополнение к размещенным акциям, организация также имеет право размещать дополнительно 38 718 978 обыкновенных именных акций номинальной такой-же стоимостью 0,5 копейки каждая.

На основании принятого решения Годового общего собрания акционеров предприятия от 29 июня 2016 года по результатам 2015 года были объявлены и

выплачены годовые дивиденды владельцам обыкновенных именных акций предприятия в размере 341 рубль 26 копеек на одну обыкновенную именную акцию. Общая сумма выплаченных дивидендов в данной категории акций предприятия составила 17 500 161 рублей 72 копейки. Также объявлены и выплачены годовые дивиденды владельцам привилегированных именных акций предприятия типа «А» в размере 0,1 копейки за одну привилегированную именную акцию типа «А». Общая сумма выплаченных дивидендов по данной категории акций предприятия составила 6 426 (Шесть тысяч четыреста двадцать шесть) рублей 60 копеек.

ПАО «ВымпелКом» является одним из основных поставщиков телекоммуникационных услуг в России и работает под брендом «Билайн».

«Билайн» является одним из самых известных в России брендов связи. ПАО «ВымпелКом» предоставляет беспроводные и проводные решения для доступа и четвертого поколения, включая мобильные и фиксированные телефонные услуги, международное междугородние услуги, передачу данных, услуги телематики, технологию доступа к оптоволоконному кабелю, Wi-Fi и третью сеть. Среди партнеров пользователей и ПАО «ВымпелКом» – частные лица, разные предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи.

ПАО «ВымпелКом» входит в Группу компаний VEON Ltd. международной телекоммуникационной и технологической компанией со штаб-квартирой в городе Амстердам, представляющий своим пользователям новые возможности в современном цифровом мире. Работая на самых динамично развивающихся рынках мира, VEON Ltd. обеспечивает голосовой качественной связью, передачей данных, фиксированным широкополосным интернетом, цифровыми и data-сервисами более 200 миллионов человек. Компании, которые входят в Группу компаний VEON Ltd. предоставляют услуги своим клиентам в 13 странах мира, включая Россию, Италию, Украину, Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, Армению, Грузию, Кыргызстан, Лаос, Алжир, Бангладеш и Пакистан. Компании группы VEON Ltd. также предоставляют свои услуги под такими брендами как

«Билайн», «Kyivstar», «Wind», «3», «Jazz», «Banglalink» и «Djezzy». По состоянию на 31 декабря 2016 года общее количество абонентов компаний Группы VEON Ltd. составляло 238,8 миллионов [67].

Российский рынок мобильных услуг представлен крупнейшими четырьмя операторами: ПАО «Вымпелком» (Билайн), ПАО «МТС», ПАО «МегаФон» и Tele2. Вместе они образуют так называемую «большую четверку». Сокращение доли малого бизнеса является одним из тенденций последних нескольких лет. Сейчас у них только около 1% рынка, их доля в 2007–2010 годах составила около 10–12%.

Согласно исследованию AC&M Consulting по итогам 2017 года абонентская база ПАО «МТС» в России составила 78,3 миллиона пользователей, и сократилась за предыдущий год на 2,1%; ПАО «Мегафон» обслуживал примерно 75,45 миллиона абонентов – это на 0,2% меньше, чем в 2016 году. ПАО «Вымпелком» снизил свою абонентскую базу клиентов на 0,3% – до 58,16 миллиона пользователей. ООО «Т2 Мобайл» (бренд Tele2) обслуживал примерно 40,6 миллиона абонентов, что на 4,1% больше, в сравнении с 2016 годом [72]. Для наглядности изобразим на графике (рисунок 3.1).

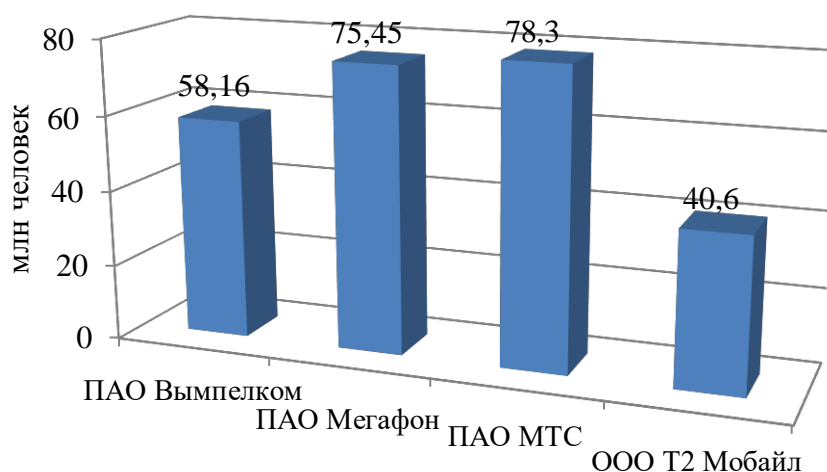


Рисунок 3.1 – Количество абонентов компаний

По данным независимого исследовательского агентства GSMA Intelligence, усиление позиций ПАО «МТС» и ПАО «Мегафон» негативно отразилось на бренде «Билайн», который с 2006 года потерял 12% рынка (рисунок 3.2).

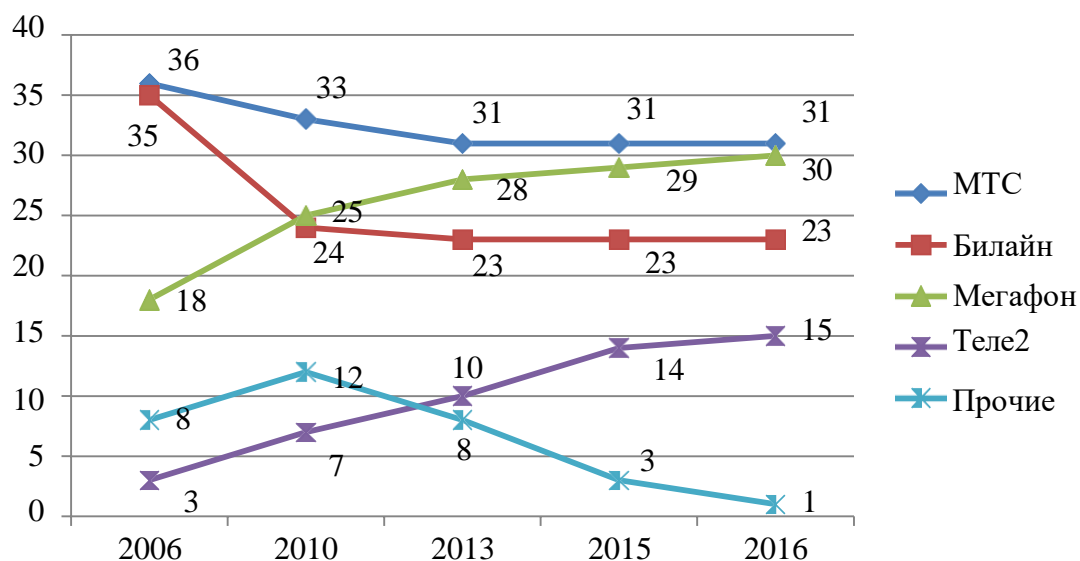


Рисунок 3.2 – Динамика доли рынка по числу абонентов операторов мобильной связи в 2006–2016гг.

Несмотря на общий рост абонентской базы в России, доля рынка среди операторов связи не изменилась. Как видно на рисунке 3.3, ПАО «МТС» имеет 31% акций, ПАО «МегаФон» – 30%, «Билайн» занимает 23% рынка на третьем месте, несмотря на отток абонентов [73].

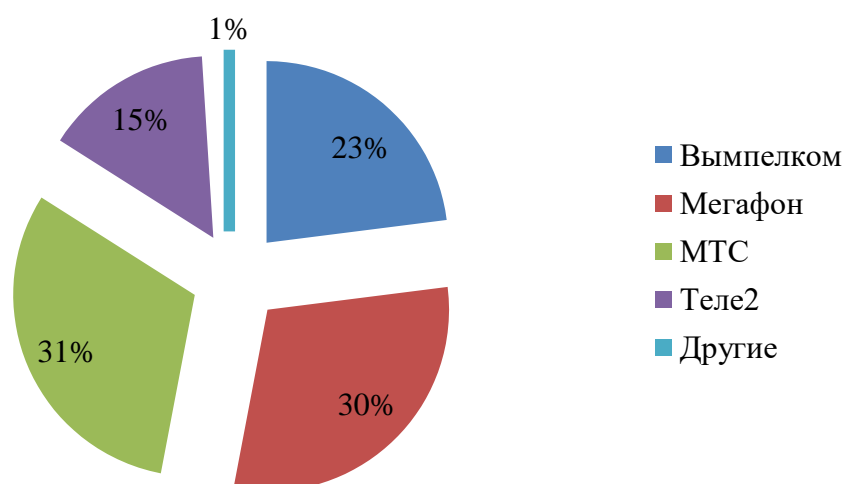


Рисунок 3.3 – Распределение рынка между операторами сотовой связи

По данным независимого исследовательского агентства GSMA Intelligence, на конец 4-го квартала 2016 года в России было примерно 254 миллиона абонентов мобильной связи, а уровень проникновения составил 177,13%. По состоянию на конец 2016 года ПАО «ВымпелКом» обслуживало 58 307 886 активных абонентов мобильной связи в России [67].

Основные операционные результаты деятельности ПАО «ВымпелКом» за 2016–2017 гг приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Основные операционные показатели деятельности ПАО «ВымпелКом» за 2016–2017гг

Показатели	2016г	2017г	Абсолютное отклонение (-) - потери; (+) – прирост.	Темп роста, %
Абоненты, чел.	58 307 886	58 800 000	+ 492 114	100,8

Согласно таблице 3.1, количество абонентов в 2017 году по сравнению с 2016 г. увеличилось на 492 114 человек. Темп роста этого показателя составил 100,8%. Это связано с реализацией ПАО «ВымпелКом» ориентированных на клиента стратегий развития. Цель состоит в том, чтобы обеспечить успешное внедрение разработок и инновационных, технологически продвинутых продуктов и услуг.

Разработка стратегий основывается на анализе финансово-хозяйственной деятельности. Эффективная маркетинговая деятельность должна определять текущую финансовую ситуацию. А также выявить факторы, за счет которых компания сможет существенно улучшить свое конкурентоспособное положение на рынке; или поиск проблемных зон, для устранения которых необходимо предложить ту или иную стратегию.

В таблице 3.2 представлены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ВымпелКом» за 2015–2017 годы.

Таблица 3.2 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ВымпелКом» за 2015–2017 годы

Общая величина	2015	2016	2017
1. Общая величина имущества (валюта баланса)	477 898 251	413 999 991	390 831 405
2. Среднегодовая стоимость активов	26 457 457	26 628 832	59 468 589
3. Собственный капитал	250 607	251 708	303 522
4. Долгосрочные кредиты и займы	232 234 503	160 255 633	218 320 765
5. Оборотные активы	87 654 589	77 496 890	110 365 578
6. Среднегодовая стоимость оборотных активов	87 654 589	77 496 890	110 365 578
7. Выручка	276 832 987	272 433 120	275 301 678
8. Прибыль (убыток) до налогообложения	34 262 340	25 860 381	9 963 373
9. Чистая прибыль (убыток)	32 618 880	19 787 561	13 853 115
10. Величина чистых активов	119 538 233	108 279 709	93 274 949

В 2017 году сумма налога на прибыль уменьшена на сумму уплаченного торгового сбора в размере 18 779 тыс. руб.

В результате получены следующие показатели:

– уменьшилась стоимость общей величины имущества организации с 477 898 251 тыс. руб. в 2015 году до 390 831 405 тыс. руб. в 2017 году;

– увеличились оборотные активы с 87 654 589 тыс. руб. в 2015 году до 110 365 578 тыс. руб. в 2017 году;

– уменьшилась выручка от реализации услуг сотовой связи с 276 832 987 тыс. руб. в 2015 году до 275 301 678 тыс. руб. в 2017 году;

– существенно уменьшилась чистая прибыль с 32 618 880 тыс. руб. в 2015 году до 13 853 115 тыс. руб. в 2017 году;

В таблице 3.3 представлен анализ платежеспособности и ликвидности учреждения. Платежеспособность отражает вероятность расчета и полного раскрытия денежных обязательств и обязательных платежей в собственность компании.

Таблица 3.3 – Коэффициенты ликвидности и платежеспособности

Коэффициенты	Вертикальный анализ		
	2015	2016	2017
Коэффициент абсолютной ликвидности $A1(\text{стр.1240}+\text{стр.1250}) / (\text{стр.1510}+\text{стр.1520}+\text{стр.1550 ф.№1})$.	0,22	0,19	0,79
Коэффициент текущей ликвидности $(A1+A2)\text{стр.1200} / (\text{стр.1510}+\text{стр.1520}+\text{стр.1550 ф.№1})$.	0,72	0,54	1,47
Показатель обеспеченности обязательств предприятия его активами $(\text{стр.1100}+\text{стр.1200 ф.№1}) / (\text{стр.1410}+\text{стр.1450}+\text{стр.1510}+\text{стр.1520}+\text{стр.1550 ф.№1})$.	1,42	1,45	1,42
Показатель обеспеченности текущих обязательств должника его			

оборотными активами (коэффициент покрытия) стр.1200 ф.№1 / (стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№1).	0,72	0,54	1,47
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам стр.1230 ф.№1 / (стр.1100+стр.1200 ф.№1).	0,11	0,10	0,11
Степень платежеспособности по текущим обязательствам (стр.1510+стр.1520+стр.1550 ф.№1) / (стр. 2110 ф.№2 /12 мес.).	5,29	6,30	3,28

Коэффициент текущей ликвидности характеризует предоставление организации оборотного капитала для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств и определяется как отношение ликвидных активов (суммы наиболее ликвидных и быстро продаваемых активов) к текущим обязательствам предприятия. Оптимальное значение коэффициента текущей ликвидности составляет 0,2–0,25. В 2016–2017 годах этот показатель в организации ниже нормативного.

Показатель безопасности обязательств должника с его активами характеризует стоимость активов должника на единицу долга и определяется как отношение суммы всех активов ко всем обязательствам должника. Этот показатель должен быть около 1 или выше, это указывает, насколько собственные активы компании покрывают долговые обязательства. В 2015–2017 годах этот показатель в организации нормальный, что указывает на наличие обязательств по активам.

Показатель обеспеченности текущих обязательств должника его оборотными активами (коэффициент покрытия) – степень достаточного покрытия краткосрочных (текущих) обязательств оборотными активами. Предприятие является платежеспособным, с достаточным охватом существующих обязательств в существующих активах. Нормальная ценность демонстрации более 1,5, проблема меньше 1, а кризис меньше 1. Этот показатель в организации был в кризисном значении в 2015–2016 годах. Зато в 2017 году приблизился к нормативному.

Отношение дебиторской задолженности к совокупным активам определяется как отношение краткосрочной дебиторской задолженности к совокупным активам организации. Анализ этого показателя помогает создать один из возможных факторов, которые приводят к увеличению ставки оплаты. Это соотношение

составило 0,11 в 2015 году и 0,11 в 2017 году.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет способность организации выплатить свою текущую задолженность, сумма краткосрочных заемных средств и определений возможного погашения задолженности в течение периода погашения с существующей задолженностью. Степень задолженности, средний ежемесячный доход измеряется по месяцам, и это позволяет рассчитать средний срок задолженности организации. Он определяется как среднемесячный доход по текущим долгам долга. Если текущие обязательства выполняются на ежеквартальном доходе, его можно рассматривать как индикатор банкротства, а не более 3 месяцев среднего заработка текущего долга. В 2017 году стоимость организации улучшилась.

Рассчитаем показатели деловой активности (оборачиваемости), характеризующие ставку погашения денежных авансов для предпринимательской деятельности и показатель оборота кредиторской задолженности в расчетах, в которых находятся поставщики и подрядчики [44].

Показатели оборачиваемости использовались в двух вариантах:

1) средний срок оборота вычисляется как отношение оборотных активов к объему выпущенной продукции за период отчетности, умноженное на количество дней или месяцев в отчетном периоде:

$$T_{об} = \frac{OA}{B} \cdot N, \quad (7)$$

где OA – оборотные активы;

B – объем выпущенной продукции;

N – количество дней или месяцев в отчетном периоде.

2) коэффициент оборачиваемости (число оборотов), который вычисляется как отношение объема выпущенной продукции к оборотным активам:

$$N_{об} = \frac{B}{OA}. \quad (8)$$

N = 12 месяцев в отчетном периоде.

В таблице 3.4 проведем анализ деловой активности и рентабельности за 2015–

2017 гг.

Таблица 3.4 – Анализ деловой активности и рентабельности за 2015–2017

Общая величина	2015	2016	2017
Коэффициент обеспеченности оборотными средствами	0,04	0,04	0,04
Коэффициент оборачиваемости суммы оборотных активов	2,24	1,96	2,06
Продолжительность периода оборачиваемости запасов	4,72	5,44	4,51
Длительность оборота оборотных средств	160,69	183,60	174,96
Рентабельность активов	3,97	0,14	14,67
Рентабельность оборотных активов	6,27	0,21	21,33
Рентабельность инвестиций	4,94	0,18	16,61
Рентабельность собственного капитала	4,94	0,18	16,61
Норма чистой прибыли, %	11,78	7,26	5,03

В результате анализа получили следующие показатели:

- коэффициент обеспеченности оборотными средствами остается на одном уровне на протяжении всего рассматриваемого периода;
- уменьшился коэффициент оборачиваемости суммы оборотных активов;
- увеличилась рентабельность активов с 3,97 % в 2015 году до 14,67% в 2017 году;
- увеличилась рентабельность оборотных активов с 6,27% в 2015 году до 21,33 % в 2017 году;
- уменьшилась величина чистых активов с 119 538 233 тыс.руб. в 2015 году до 93 274 949 тыс.руб. в 2017 году.

Несмотря на высокий уровень деловой активности, ПАО «Вымпелком» получает недостаточно высокую прибыль.

Таким образом, можно говорить о необходимости повышения эффективности деятельности ПАО «Вымпелком» с помощью расширения спектра дополнительных услуг сотовой связи.

Маркетинговое обоснование расширения спектра предоставляемых услуг ПАО «ВымпелКом»

Для оценки эффективности деятельности ПАО «ВымпелКом» проведем SWOT-анализ данного предприятия, который показан в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – SWOT-анализ ПАО «ВымпелКом»

<p style="text-align: center;">СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Передовые позиции на рынке. 2. Широкий спектр предоставления услуг. 3. Развивающийся маркетинг. 4. Хорошо развита мотивации в менеджменте. 5. Сотрудничество с мировыми компаниями 	<p style="text-align: center;">СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Непрозрачность тарифов и участие в сомнительных акциях клиентов. 2. Некачественная связь в отдаленных регионах. 3. Частые перебои на линии связи. 4. Навязчивое обслуживание клиентов. 5. Малоэффективная реклама.
<p style="text-align: center;">ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение услуг связи в регионах. 2. Развитие дополнительных услуг. 3. Увеличение тарифов на связь в 2-3 раза в ближайшее время. 4. Организация связи с новыми поставщиками и партнерами, что позволит уменьшить расходы компании. 5. Развитие инноваций в сфере технологий передачи связи (сигнала). 6. Участие в проектах совместных с государством. 	<p style="text-align: center;">УГРОЗЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение налогооблагаемой базы. 2. Нестабильность экономики РФ, применение санкций к поставщикам компании из-за рубежа. 3. Усиление конкуренции. 4. Повышение цен на сырье и услуги, в связи с высоким курсом валют. 5. Создание конкурентами более совершенного или нового продукт. 6. Низкая привязанность клиентов к компании.

Учитывая выявленные сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, можно сделать следующие выводы. Компания предоставляет широкий спектр услуг, что позволяет расширить услуги связи по стране в целом, а также в регионах. Необходимо продвижение тарифов посредством маркетинга, что поможет привлечь новых клиентов или удивить постоянных пользователей. Связь с мировыми компаниями позволит компании технологически развиваться с помощью их новых разработок. Привязанность клиента к компании и длительное функционирование на рынке, позволяют превосходить нового оператора. Развитие инноваций позволит улучшить связь в отдаленных регионах. Появление новых партнеров и сотрудничества может перекавалифицировать персонал и обучить его правильным продажам и общению с клиентами. При расширении зоны покрытия будут появляться новые клиенты, потребности которых могут повлиять на расширение ассортимента товаров.

Исходя из проведенного SWOT-анализа, можно сделать вывод, что, несмотря на масштаб работы Компании и время присутствия ее на рынке, Компания имеет некоторые проблемы, которые могут помешать ее дальнейшему росту и развитию. В рамках проведенного SWOT-анализа были выявлены две проблемы:

- 1) низкая приверженность клиентов к компании;
- 2) малоэффективная реклама.

Анализ PEST (политика, экономика, общество, технология), представленный в таблице 3.6, используется для анализа долгосрочной среды.

Таблица 3.6 – PEST-анализ ПАО «Вымпелком»

Р (Политика)	Е (Экономика)
1) Изменение законодательства в области налогообложения; 2) Государственное регулирование в отрасли; 3) Влияние ФАС.	1) Инфляция; 2) Динамика курса рубля; 3) Экономический кризис; 4) Конкуренция.
S (Общество)	Т (технологии)
1) Изменение уровня жизни; 2) Демографический кризис; 3) Влияние СМИ.	1) Новые патенты; 2) Новые продукты; 3) Развитие технологий.

Таким образом, на деятельность компании оказывают влияние ряд факторов. На рынок сотовой связи оказывает влияние ФАС (Федеральная Антимонопольная служба), которая следит за соблюдением законодательства, а также система налогообложения, т. к. увеличение налоговой ставки влечет падение доходов. Наиболее значимыми являются факторы, влияющие на динамику платежеспособного спроса на данный вид услуг, это, прежде всего, экономическая ситуация в стране. При этом компания ориентирована на реализацию стратегии клиентоцентричного развития, активно развивая и успешно представляя клиентам инновационные, технологичные продукты и услуги.

Для повышения конкурентоспособности предприятия необходим выбор эффективной стратегии его деятельности.

Корпоративная стратегия ПАО «ВымпелКом» с дочерними и / или зависимыми обществами России направлена на обеспечение устойчивого роста

денежного потока. Чтобы решить эту проблему, организация фокусируется на следующих основных областях:

1) стабильное увеличение доходов на рынках присутствия:

– максимизируя доходы на мобильных устройствах в России, поощряя использование услуг передачи голоса и данных, оптимизируя цены и увеличивая абонентскую базу. Подписчики, которые подписывают подписку на подписку (подписные бонусные программы) из-за основного фактора увеличения абонентской базы, предоставляют единичные каналы продаж, увеличивают использование новых каналов продаж и делают продажи более привлекательными для участников, а также растущее равенство с конкурентами;

– развитие доступа бизнеса к потребителю в Интернет. В последние годы использование услуг доступа к Интернету в России демонстрирует значительный рост, и ПАО «Вымпелком» намерено использовать эту возможность для увеличения доходов, предоставляя абонентам доступ к Интернету в виде отдельных услуг (мобильный доступ, доступ через волоконно-оптический FTTB) и в форме конвергентных предложений, которые обеспечивают значительный синергетический эффект. Важным фактором роста рынка мобильной связи компании является развитие сетей 3G и LTE;

– усиление бизнеса в корпоративном сегменте. Будучи интегрированным мобильным и стационарным телефоном, организация имеет уникальную возможность предоставить целый ряд корпоративных клиентов, которые позволяют ПАО «ВымпелКом» расширять свой бизнес в корпоративном сегменте. Компания использует все возможности для высококачественных учетных записей при интеграции фиксированной и мобильной связи, предлагая новые интегрированные сервисы, включая простую консолидацию, а также более сложные услуги, кросс-продажи на основе деловых отношений с крупными средними и малыми предприятиями, для предоставления новых услуг конвергенции, включая как простую консолидацию учетных записей, так и более

сложные услуги, которые обеспечивают высококачественный сервис в интеграции фиксированной и мобильной связи [67];

2) повышение общей эффективности их деятельности, сокращение затрат и предоставление инновационных операционных моделей. Основные проекты, которые позволят сократить затраты, направлены на технические и технологические процессы, а также на проблемы организационной эффективности;

3) сохранение лидирующей позиции с точки зрения предпочтений бренда и удовлетворенности клиентов на основе сегментации абонентской базы, учитывающей ценности и потребности каждого сегмента, а также подчеркивает основные различия между брендом «Билайн» и бренд конкурентов. Кроме того, постоянные инициативы по повышению уровня удовлетворенности клиентов и качества обслуживания могут повысить лояльность абонентов и уменьшить отток;

4) использования возможностей для развития новых видов деятельности путем неорганического роста или укрепления позиций на существующих рынках. Такие возможности будут оцениваться с учетом стратегической и финансовой привлекательности приобретений и дополнительного оперативного взаимодействия с основными видами деятельности организации [67].

Существует два важных фактора, влияющих на рентабельность (средний рост доходов от числа абонентов (ARPU)) и сохранность абонентской базы (повышение лояльности абонентов) организации. Первый фактор – это развитие новых технологий. Переход от одной технологии к другой показывает, что вводится новое поколение. Первое поколение сотовой связи, так называемое 1G. Это было аналоговое соединение с низким качеством связи. Для доступа к Интернету через WAP-протокол второго поколения 2G он передает и распознает метод цифровой связи абонента для обмена функциональными возможностями SMS. Третье поколение 3G отличается от скорости передачи данных 2G. С появлением смартфонов скорость выше была очень низкой. В связи с повышенной потребностью возникла сотовая связь четвертого поколения,

обеспечивающая высокую скорость передачи данных. Теперь идет активное развитие 5G. Возможности передачи данных LTE вполне достаточны. По этой причине разработка нового стандарта будет подчеркивать способность ячеек, которые будут обслуживать большое количество подписчиков. В большинстве систем 5G «умный дом» объединяются, чтобы облегчить жизнь создателям носимых устройств и устройств. Ожидается, что один миллион устройств в зоне 1 км² сможет подключиться к сети.

В настоящее время Россия признает внедрение сетей пятого поколения, актуальность и наиболее перспективное направление, поскольку она не является альтернативой использованию технологии 4G.

Второй фактор – это удовлетворение всех потребностей абонентов с помощью предоставления разнообразного спектра услуг. В соответствии с развитием технологии также меняется список популярных услуг сотовых операторов. Изначально коммуникация была построена на передаче текстовых и голосовых сообщений, но с развитием технологий операторы начали предлагать абонентам дополнительные услуги. ПАО «Вымпелком» клиентам предлагает следующие виды услуг в области связи:

- высокоскоростной интернет;
- оплата с телефона товаров и услуг;
- оплата коммунальных услуг, и т.д.
- мобильное телевидение;
- приложение для смартфонов «Мой Билайн» – это личный кабинет, который позволяет подключать и отключать услуги, управлять счетом, следить за расходами можно в любое время.

Предпочтения различных категорий абонентов при выборе оператора, тоже отличаются. В сегодняшнем мире это больше не просто голосовые вызовы для любой категории подписчиков. Абонентские предпочтения переносятся на неценовые критерии, такие как качество связи, достоверность работы оператора и возможность пользоваться льготным внутрисетевым оборотом при путешествии

по стране. На рисунке 3.4 представлены основные предпочтения при выборе мобильного оператора.

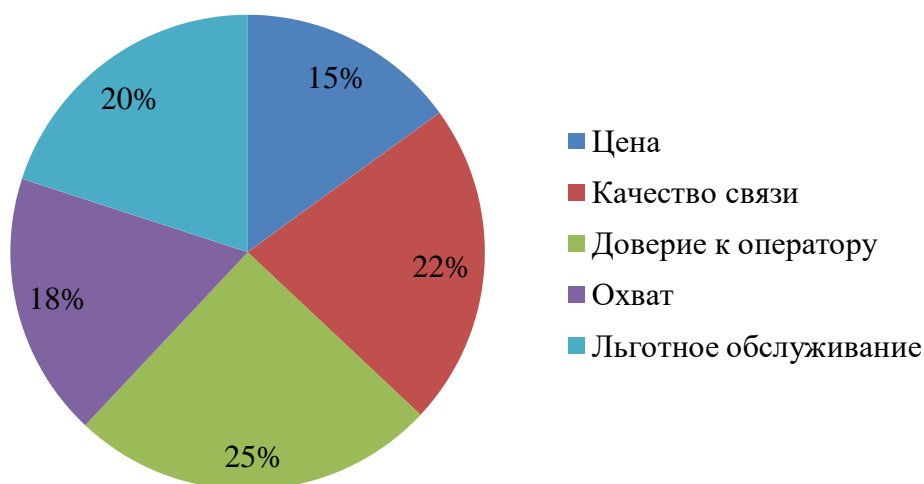


Рисунок 3.4 – Основные предпочтения при выборе мобильного оператора

Доверие к оператору является самым важным при выборе связи. Необходимо постоянно улучшать свою деятельность, чтобы оправдать ожидания клиентов, поощрять тех, кто длительное время является абонентом одного оператора, стараться делать все возможное, чтобы удержать клиента и привлечь нового пользователя.

К подпискам бизнес-сегмента важны такие критерии, как качество связи, охват и вероятность передачи данных. Молодежь заинтересована в различных дополнительных услугах. Качество связи и охват важны для среднего абонента.

Во время преддипломной практики среди клиентов ПАО «Вымпелком» был проведен опрос. Посетителям салона предлагалось ответить на вопрос: Существует ли потребность во введении новых услуг? В опросе приняли участие 50 человек в возрасте от 18 до 55 лет, имеющие разный доход, разный социальный статус, пользующиеся смартфонами на базе IOS и Android. На рисунке 3.5 представлены результаты опроса.

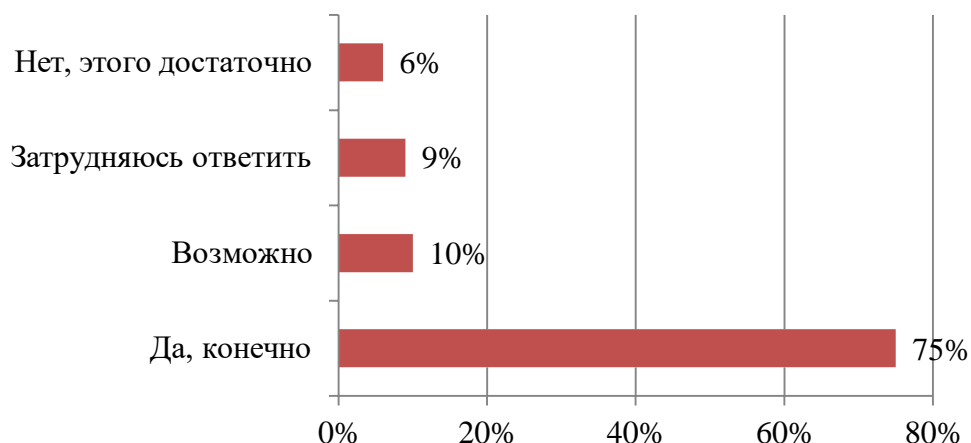


Рисунок 3.5 – Результаты опроса

Таким образом, можно сделать вывод, что клиенты мобильных операторов ждут появления новых услуг, готовы ими пользоваться. Существует вероятность, что некоторые абоненты готовы поменять сотового оператора ради возможности пользоваться новой услугой, тем более, что сейчас можно менять оператора, сохраняя старый номер.

Следовательно, предлагается компании ПАО «Вымпелком» приобрести лицензию 5G, абонентское оборудование и сделать это одними из первых. Благодаря данной технологии появится возможность расширения разнообразного предоставления услуг, что приведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

Развертывание сетей 5G становится стратегическим направлением развития для телеком-операторов. Ожидается развертывание таких сетей и интеграция частично уже существующих и новых технологий, а также дальнейшая диджитализация экономики благодаря возможностям сетей 5G передавать большие объемы данных с небольшой задержкой. Пользователи смогут получать доступ к всё новым услугам таким, как дополненная реальность, и к другим приложениям для работы которых важны низкие задержки, небольшой джиттер и минимальные прерывания.

Те участники рынка, кто в числе первых начнет пользоваться технологиями 5G, смогут активно влиять на динамику рынка, добиваясь для себя преимуществ и наращивая рыночную долю.

Сети 5G обеспечивают существенный потенциал успеха за счет разнообразия вариантов пользовательских сценариев, а также позволяют операторам участвовать в построении новой экосистемы.

Рассмотрим возможности использования 5G:

1) гигабитный ШПД для дома. Технология 5G может применяться для того, чтобы обеспечивать предоставление услуг мобильного широкополосного доступа для домохозяйств. Потребление интернета многими домохозяйствами в ближайшее время вырастет, что будет формировать рост спроса на гигабитные подключения, стимулируемый появлением все новых приложений с высоким потреблением трафика. Сети 5G могут обеспечить высокоскоростные фиксированные беспроводные подключения для отдельных территорий в городе или в пригородах, дополняя существующие сети FTTH/Docsis.

Коммерческие модели операторов могут основываться не только на обеспечении гигабитной подключенности, но также на модели разделения доходов с провайдерами услуг нового поколения.

Ключевой фактор успеха для операторов – это совместная с сервис-провайдерами разработка услуг нового поколения, адресованных конечным пользователям;

2) обеспечение опыта «следующего поколения» для мобильных пользователей. 5G может использоваться для обеспечения гигабитной подключенности в национальных масштабах. Коммерческие модели предположительно будут основываться на начислениях за высокие скорости и низкие задержки. Вместе с тем, сеть 5G позволит телеком-операторам установить тесные отношения с сервис-провайдерами, которым потребуются гигабитные полосы пропускания и низкая задержка распространения сигнала для предоставления конечным пользователям лучшего клиентского опыта и

качественных услуг. Это поможет сформировать для телеком-операторов дополнительные источники дохода. Можно сделать вывод о том, что услуги 5G – это не только гигабитные скорости, но также возможность обеспечивать подлинно новый клиентский опыт [80];

3) корпоративные сети будущего. Оператор сможет использовать 5G для того, чтобы стать доверенным партнером предприятий, повысив их производительность и эффективность. Сети 5G с возможностью этой технологии оперировать большими объемами данных с небольшими задержками, при заданных параметрах QoS, представляют из себя качественный инструмент для телеком-операторов в плане создания совместных решений с корпоративными клиентами в области их основного бизнеса. В терминах коммерческой модели, это дает возможность телеком-операторам и корпоративным клиентам совместно планировать архитектуру сетей и модели производства. Ключевым фактором успеха для телеком-операторов станет умение построить доверенную, ориентированную на возможности сети кооперацию с корпоративными клиентами, имеющими даже сложный набор пожеланий к сети;

4) цифровая промышленная инфраструктура. Чтобы отвечать потребностям ряда сегментов рынка, некоторым корпоративным клиентам и сервис-провайдерам следует работать, как частям промышленных кластеров или экосистем. Такие экосистемы обычно обладают спецификой применительно к конкретным отраслям, каждая со своим набором правил, инфраструктурой, связью и технологиями, привязанными к общей цепочке создания ценностей. Коммерческая модель опирается на операторов, обеспечивающих технологически нейтральные решения для участников отрасли, по разумным ценам, которые масштабируются по мере роста экосистемы. В терминах технологии сеть цифровой промышленной экосистемы потребует ультра-надежных сетей со сниженными задержками распространения сигналов (URLLS), множественным M2M и другими специальными возможностями, зависящими от конкретного пользовательского сценария. Успех основывается на «платформенной игре» – чем

больше у платформы пользователей, тем она привлекательнее и тем ниже расходы каждого участника;

5) инфраструктура следующего поколения, как услуга. Инфраструктура 5G как услуга необходима потому, что не все телеком-операторы могут инвестировать в сети 5G в масштабах всей страны. Ряд стран могут не обладать размерами и масштабом экономики, достаточными для поддержки необходимого уровня конкуренции инфраструктур. Внедрение независимых от операторов сетей 5G (operator-neutral) совместно с такими партнерами, как другие телеком-операторы, правительства страны и власти отдельных городов, сделают инвестиции в 5G более прибыльными.

Операторы оценивают возможность внедрить модель открытого доступа по двум основным причинам – для того, чтобы иметь возможность конкурировать с большими операторами, располагающими инвестиционными мощностями, или в случаях, когда хочется найти партнеров для совместного инвестирования и разделения рисков. Такие партнерства, кроме того, могут открывать возможности для развертывания и других инфраструктур.

В результате маркетингового обоснования выбор остановлен на стратегии дифференциации. Стратегия дифференциации заключается в привлечении некоторых уникальных характеристик потребительского продукта. Эта стратегия позволяет потребителям создавать роскошные товары, которые стоят дороже продуктов своих конкурентов. Компании, основанные на стратегии дифференциации, могут столкнуться с проблемами с лидерами продуктов и копиями продуктов и различиями в стоимости [61].

В таблице 3.7 представлен маркетинговый план мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Вымпелком» на 2018 год, в части мер по активизации сбыта новых услуг.

Таблица 3.7 – Маркетинговый план на 2018 год ПАО «Вымпелком» в части мер по повышению активизации сбыта новых услуг

Мероприятие	Критерии оценивания степени достижения планированных целей	Ответственный исполнитель
Анализ текущего спроса и постоянных покупателей	Число повторных покупок	Менеджер отдела маркетинга и сбыта
Анализ неудовлетворенных требований и неудовлетворенных причин	Выявленные причины неудовлетворенного спроса	Менеджер отдела маркетинга и сбыта
Стимулирование сбыта (проведение акций, скидок, карты покупателей)	План скидок и акций	Менеджер отдела маркетинга и сбыта
Совершенствование сервисного обслуживания потребителей	План совершенствования сервиса	Менеджер отдела продаж
Анализ конкурентов	Результаты анализа конкурентов	Менеджер коммерческого отдела

Таким образом, политика продвижения в бизнесе будет осуществляться в следующих областях, которые направлены на увеличение знаний и увеличение объема услуг:

- продвижение продаж – имплементация систем скидок;
- паблисити (включает участие в благотворительной деятельности);
- общественные отношения (спонсирование социально значимых для общества проектов);
- реклама (рекламные кампании, производство печатной продукции – брошюры, каталоги).

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

В целях оценки эффективности предложенных мероприятий ПАО «Вымпелком» необходимо определить бюджет.

Затраты для проведения мероприятий по повышению эффективности деятельности ПАО «Вымпелком» на один город-миллионник представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Затраты на реализацию мероприятий ПАО «Вымпелком»

Статья расходов	Сумма, млн.ру
-----------------	---------------

	б.
Абонентское оборудование	27
Приобретение лицензии	10
Разработка каталогов, подготовка документов, изучение рынка, анализ поисковой эффективности	1,4
Размещение баннера на 1 год	1,3
Распечатка каталогов, рекламных листовок	1,2
Маркетинговые коммуникации	1,1
Итого	42

Таким образом, на разработку и проведение предложенных мероприятий ПАО «Вымпелком» потребуется 42 млн руб. в 2018 году. Основная статья расходов – это абонентское оборудование, подразумевающее антенны, кабель, роутер, процессор, электронные устройства. Лицензия необходима для разрешения ведения нового вида деятельности. Маркетинговые коммуникации подразумевают проведение промо-акций, участие на выставках, интернет-реклама, сейлс-промоушн, паблик рилейшенс.

Рассмотрим бюджет разработанных мероприятий для ПАО «Вымпелком» по месяцам в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Бюджет разработанных мероприятий для ПАО «Вымпелком» по месяцам, млн руб.

Наименование работ	Всего за год	Месяц											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Абонентское оборудования	27	27											
Приобретение лицензии	10	5	5										
Разработка каталогов,	1,4			1,4									
Размещение баннера на 1 год	1,3			1,3									
Распечатка	1,2	0,24		0,24			0,24			0,24			0,24
Маркетинговые коммуникации	1,1	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Итого	42	32,33	5,09	3,03	0,09	0,09	0,33	0,09	0,09	0,33	0,09	0,09	0,33

Сумма общих затрат на проведение предложенных мероприятий составляют 42 млн. руб. Предполагается, что внедрение разрабатываемых мероприятий увеличит выручку компании, а соответственно принесет дополнительную

прибыль. Посчитаем экономические последствия от осуществления деятельности.

Результаты от внедрения предложенных мероприятий, а именно ожидаемый прирост прибыли ПАО «Вымпелком» представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Ожидаемый прирост прибыли от внедрения мероприятий для ПАО «Вымпелком»

Наименование мероприятия	Затраты на внедрение, млн. руб.	Ожидаемый эффект: прирост годовой выручки, %	Прирост годовой выручки, млн. руб.
Абонентское оборудования	27	10	27,5
Приобретение лицензии	10	5	13,75
Разработка каталогов, подготовка документов, изучение рынка, анализ поисковой эффективности	1,4	1	2,75
Размещение баннера на 1 год	1,3	0,5	1,4
Распечатка каталогов, рекламных листовок	1,2	1,5	4
Маркетинговые коммуникации	1,1	1	2,75
Итого	42	19	52

Как видно из представленных данных, абонентское оборудование позволит организации дополнительно получить выручку в размере 27,5 млн.руб., приобретение лицензии позволит увеличить выручку на 5%, или на 13,75 млн.руб., разработка каталогов, подготовка документов, изучение рынка, анализ поисковой эффективности увеличит выручку на 2,75 млн.руб., а размещение баннера позволит организации повысить выручку на 1,4 млн.руб. Общий прирост прибыли ожидается в размере 52 млн. руб., при этом возможно, что ожидаемый эффект от какого-либо из предложенных мероприятий может увеличиться.

Далее рассмотрим абсолютный эффект проекта в таблице 3.11, который рассчитывается путем вычитания из результатов проекта затрат на его внедрение. Следует отметить, что данные оценки носят гипотетический характер

Таблица 3.11 – Абсолютный эффект от внедрения маркетинговых мероприятий для ПАО «Вымпелком»

Наименование мероприятия	Затраты на внедрение, млн. руб.	Прирост годовой выручки, млн. руб.	Абсолютный эффект от внедрения
Абонентское оборудования	27	27,5	0,5
Приобретение лицензии	10	13,75	3,75
Разработка каталогов, подготовка документов, изучение рынка, анализ поисковой эффективности	1,4	2,75	1,35
Размещение баннера на 1 год	1,3	1,4	0,1
Распечатка каталогов, рекламных листовок	1,2	4	2,8
Маркетинговые коммуникации	1,1	2,75	1,65
Итого	42	52	10

В результате проведенных расчетов можно сделать вывод, что ожидается увеличение прибыли на 10 млн руб. Необходимо отметить, что размещение баннера на 1 год было оценено как приносящее наименьшую прибыль, однако, данное мероприятие во многом связано, с продвижением новых услуг ПАО «Вымпелком». Также приобретение дорогостоящего оборудования дает наименьший абсолютный прирост. Однако это необходимо для реализации целей стратегии дифференциации. Максимальную прибыль от результата проведенных маркетинговых мероприятий и финансовых вложений компания получит в будущем и достойно выдержит конкуренцию в отрасли услуг сотовой связи.

Экономическая эффективность разработанных мероприятий рассчитывается как соотношение результатов и затрат. Данные расчетов о всех затратах и прогнозируемой прибыли позволяют рассчитать показатель эффективности проекта:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}, \quad (8)$$

где P – прирост прибыли от реализуемых мероприятий;

Z – совокупные затраты, связанные с реализацией предложенных мероприятий.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения каждого из мероприятий и отразим в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Экономическая эффективность от внедрения мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты на внедрение, млн. руб.	Прирост прибыли, млн.руб	Экономическая эффективность
Абонентское оборудования	27	27,5	1,02
Приобретение лицензии	10	13,75	1,38
Разработка каталогов, подготовка документов, изучение рынка, анализ поисковой эффективности	1,4	2,75	1,96
Размещение баннера на 1 год	1,3	1,4	1,08
Распечатка каталогов, рекламных листовок	1,2	4	3,33
Маркетинговые коммуникации	1,1	2,75	2,50
Итого:	42	52	1,24

Для проведения оценки окупаемости затрат на мероприятия могут быть использованы различные методы: метод чистой текущей стоимости проекта; метод внутренней доходности; метод индекса рентабельности и прочие.

Основой для расчета ставки дисконтирования может служить кредитная ставка для конкретного заемщика. Для этой цели возьмем ставку ЦБ РФ, которая на 2018 год составляет 7,25%.

Чистая текущая стоимость (NPV) определяется как разность между приведенными к настоящей стоимости суммой чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию [54].

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (9)$$

где CF – сумма чистого денежного потока в период времени;

t – период времени, за который берется чистый денежный поток;

N – количество периодов, за который рассчитывается инвестиционный проект;

i – ставка дисконтирования, принятая в расчет в этом проекте.

В таблице 3.13 рассчитаем дисконтированный доход по проекту внедрения маркетинговых мероприятий.

Таблица 3.13 – Расчет чистой текущей стоимости

Наименование мероприятия	Затраты на внедрение, млн. руб.	Чистый денежный приток	Ставка дисконтирования	Чистая текущая стоимость
Абонентское оборудования	27	27,5	0,0725	-1,36
Приобретение лицензии	10	13,75	0,0725	2,82
Разработка каталогов, подготовка документов, изучение рынка, анализ поисковой эффективности	1,4	2,75	0,0725	1,16
Размещение баннера на 1 год	1,3	1,4	0,0725	0,01
Распечатка каталогов, рекламных листовок	1,2	4	0,0725	2,53
Маркетинговые коммуникации	1,1	2,75	0,0725	1,46
Итого:	42	52	0,0725	6,48

$$NPV = 52/(1+0,0725)^{-42} = 6,48 \text{ млн. руб.}$$

Так как NPV положителен, то проектные мероприятия могут быть приняты к реализации.

Чистая текущая стоимость от приобретения оборудования отрицательна. В этот период времени на компанию ляжет наибольший финансовый груз. Однако после окончания кризиса деятельность компании станет более рентабельной и достойно выдержит конкуренцию в отрасли сотовой связи, благодаря новейшему оборудованию.

Рассчитаем также индекс PI (индекс прибыльности) характеризует уровень получаемого дохода на единицу понесённых затрат. Эффективность инвестиций – чем выше составляет значение этого показателя, тем выше будет доходность каждого рубля, вложенного в этот проект. В этом отношении использования критерия PI очень удобно при необходимости выбора одного проекта из ряда альтернативных, имеющих приблизительно одинаковые уровни значения NPV (в том числе, если два проекта имеют одинаковое значение NPV, но разные объемы требуемых инвестиций, очевидно, один что обеспечивает большую эффективность инвестиций) или при завершении инвестиционного портфеля, чтобы максимизировать общую стоимость NPV [46].

$$PI = \frac{NPV}{I}, \quad (10)$$

где I – сумма инвестиций в проект в млн.руб.

$$PI=6,48/ 42= 15\%$$

Так как $PI>1$, то предложенные маркетинговые мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО «Вымпелком» могут быть приняты к реализации.

Срок окупаемости проекта позволяет рассчитать период, который пройдет с момента вложения средств до момента их окупаемости.

$$PP = \frac{K_0}{CF}, \quad (11)$$

где PP – срок окупаемости в годах;

K_0 – сумма первоначально вложенных средств;

CF – ежегодная средняя прибыль.

$$PP = 42 / 10 = 4,2 \text{ года}$$

Срок окупаемости предложенных мероприятий составляет 4 года.

В таблице 3.14 представлены основные показатели эффективности предложенных мероприятий.

Таблица 3.14 – Показатели эффективности мероприятий

Показатели	Значение
Выручка в год, млн руб.	52
Затраты на реализацию мероприятий, млн руб.	42
Прибыль, млн руб.	10
Эффективность, %	1,24
Срок окупаемости, год	4,2
Чистая текущая стоимость, млн руб.	6,48
Индекс доходности, %	15

В результате проведенных расчетов можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по повышению эффективности деятельности ПАО «Вымпелком» помогут предприятию увеличить выручку, соответственно вырастет прибыль компании, в результате внедрения новых услуг появятся новые клиенты. А если предприятие внедрит новую услугу одними из первых, то можно будет утверждать о высокой конкурентоспособности компании на рынке

телекоммуникационных услуг за счет предложения уникальной услуги. Предположительный срок окупаемости предложенных мероприятий составляет 4,2 года, это самый пессимистичный прогноз. Однако, в современном мире все больше людей пользуются новыми технологиями, следовательно новая услуга обязательно заинтересует потенциальных потребителей, в результате чего количество абонентов ПАО «Вымпелком» стремительно увеличится.

Таким образом, экономический расчет показателей эффективности показывает, что предложенные мероприятия могут быть приняты для реализации в ПАО «Вымпелком».

Выводы по разделу три

ПАО «ВымпелКом» является одним из основных поставщиков телекоммуникационных услуг в России и работает под брендом «Билайн».

«Билайн» является одним из самых известных в России брендов связи. ПАО «ВымпелКом» предоставляет беспроводные и проводные решения для доступа и четвертого поколения, включая мобильные и фиксированные телефонные услуги, международное междугородние услуги, передачу данных, услуги телематики, технологию доступа к оптоволоконному кабелю, Wi-Fi.

В результате проведенного анализа деятельности предприятия, можно говорить о необходимости повышения эффективности ПАО «Вымпелком» с помощью расширения спектра дополнительных услуг сотовой связи. В результате маркетингового обоснования выбор остановлен на стратегии дифференциации. Таким образом, предлагается внедрение сети 5G. Благодаря данной технологии появится возможность расширения услуг.

Расчеты показали, что прогноз экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению эффективности для ПАО «Вымпелком», оптимистичный. Предложенные меры могут быть приняты для реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая эффективность – это вид эффективности, который характеризует результативность деятельности экономических систем (предприятий, территорий, национальной экономики). Основной особенностью таких систем является стоимостный характер средств (затрат, издержек) достижения целей (результатов), а в ряде случаев и самих целей (в частности, получения прибыли).

В связи со спадом сфера телекоммуникаций нуждается в повышении эффективности. Внедрение и усовершенствование услуг сотовой связи являются важными факторами повышения эффективности деятельности данной сферы. Развитие дополнительных услуг также играет важную роль в повышении эффективности деятельности предприятий сотовой связи. Таким образом, для сохранения доходов все операторы идут двумя путями – увеличением пропускной способности канала для абонентов и предложением новых сервисов.

По итогам 2017 года мировой рынок телекоммуникационных услуг и платных ТВ-сервисов вырос на 1,7%, и его объем в денежном исчислении составил \$1,67 трлн. Крупнейшим сегментом рассматриваемого рынка остается мобильная связь.

Российский рынок в сфере телекоммуникации представлен множеством мелких игроков, при этом крупнейшие пять компаний («Мобильные ТелеСистемы», «Ростелеком», «МегаФон», «ВымпелКом» и «Т2 РТК Холдинг») занимают около 80% рынка.

Рынок Челябинской области имеет свою особенность – большое число прекративших существовать за последнее время провайдеров. Основные черты отрасли – уменьшение числа провайдеров, увеличение скорости, изменение технологии доставки ТВ. В регионе присутствует пять крупных федеральных игроков: ЭР-Телеком, МТС, Билайн, Ростелеком и ТТК.

Одним из важнейших компонентов существования любой отрасли в современных реалиях является постоянное развитие. Устойчивое и

сбалансированное развитие сотовой индустрии неразрывно связано с увеличением количества клиентов и услуг. Список специальных услуг постоянно расширяется, так как в интересах операторов поддерживать свою клиентскую базу и предоставлять абонентам столько новых продуктов в области связи. Перечень специальных услуг постоянно расширяется, так как в интересах операторов сохранить свою клиентскую базу, и предоставить абонентам как можно больше новинок в области коммуникации.

Эта тенденция особенно важна для рынка сотовой связи – с одной стороны, наблюдается очень большой интерес к оказанию данных услуг, а с другой стороны, крупные конкуренты вынуждают операторов постоянно делать новые предложения на рынке связи.

По этой причине качественное предоставление новых услуг связи является одной из основных задач сотовых операторов. Возможность предоставления новых услуг связи ПАО «Вымпелком» даст развитие технологий к поколению 5G.

В результате маркетингового обоснования выбор остановлен на стратегии дифференциации. Таким образом, необходимо приобрести лицензию 5G, оборудование. Благодаря данной технологии появится возможность расширения разнообразного предоставления услуг.

Расчеты показали, что прогноз относительно экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности для ПАО «Вымпелком», оптимистичный. Экономический расчет показателей эффективности показывает, что предложенные меры могут быть приняты для реализации.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит ПАО «Вымпелком» увеличить объемы продаж, завоевать новые рынки сбыта, повысить прибыль и рентабельность, а следовательно повысить эффективность деятельности предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Закон РФ от 27.12.1991 N 2124-1 (ред. от 18.04.2018) «О средствах массовой информации»
2. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208–ФЗ
Консультант Плюс – правовая поддержка [Электронный ресурс] // <http://www.consultant.ru>
3. Федеральный закон от 7 июля 2003 г. № 126-ФЗ «О связи» Консультант Плюс – правовая поддержка [Электронный ресурс] // <http://www.consultant.ru>
4. Абдулжанов, А.Г. Маркетинг. Исследования. Организация. Внедрение. – Донецк: Кассиопея, 2013. – 302 с.
5. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 268 с.
6. Акулич, И.Л. Маркетинг. Учебное пособие. / И.Л. Акулич, В.В. Тарелко – М.: Изд-во Современная школа, 2015. – 304 с.
7. Бекренева, В.А. Финансовая устойчивость организации. Проблемы анализа и диагностики: научное изд. / В.А. Бекренева. – М.: Дашков и К. 2014. – 60 с.
8. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2013. – 672 с.
9. Березин, И. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. / И. Березин – М.: Изд-во Вершина, 2014. – 480с.
10. Беркутова, М.М. Развитие концепций управления предприятием и его конкурентоспособностью на примере компаний сотовой связи // Экономика, предпринимательство и право. – 2014. – № 1. – С. 41-46.
11. Бородина, Е.И. Финансы предприятий / Е.И. Бородина, Ю.С. Голикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 207 с.
12. Бурцева, Т.А. Управление в сфере маркетинга. – М.: Экономика, 2016. – 177 с.
13. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 шагов к успеху. Пер. с нем. – М.: АО Интерэксперт, Экономика, 2017. – 318 с.

14. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ. / М.А. Вахрушина – М.: Изд-во Омега – Л, 2014. – 400с.
15. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин.– М.: Триада, Лтд, 2014. – 384 с.
16. Виханский, О.С. Управление в маркетинге: учебное пособие. – 4-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Экономика, 2016. – 269 с.
17. Годин, А.М. Маркетинг: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 756с.
18. Гольман, И. Маркетинг: организация, технология, планирование. – М.: Аллель, 2016. – 368 с.
19. Данченко, Л.А. Практический курс маркетинга на примерах России. – М.: Маркет В, 2015. – 670 с.
20. Дихталь, Е. Практический маркетинг. – М: Высшая школа Инфра-М, 2016. – 315 с.
21. Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 301
22. Жилияков, Д.И. Финансово-экономический анализ: учеб. пособие / Д.И. Жилияков, В.Г. Зарецкая. – М.: КноРус, 2014. – 368 с.
23. Илышева, Н.Н. Анализ финансовой отчетности: учебник / Н.Н. Илышева, Крылов С.И. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 368 с.
24. Каминский А.В. Формирование стратегии конкурентных преимуществ оператора сотовой связи как способ достижения конкурентоспособности на рынке // Креативная экономика. – 2016. – № 4. – С. 451–460.
25. Кеворков, В. В. Практика и политика маркетинга: учебное пособие. – М.: ИСАРП, 2017. – 230 с.
26. Кейлер, В.А. Экономика предприятия: курс лекций / В.А. Кейлер. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 132 с.

27. Ковалев, В.В. Финансово-хозяйственная деятельность организации: учебное пособие / В.В.Ковалев, Н.О.Волкова. – М.: Проспект, 2015. – 442 с.
28. Котлер, Ф. Основы маркетинговой деятельности / Ф. Котлер, Д. Сандерс, Г. Армстронг. – М.: Вильям, 2015. – 412 с.
29. Котова, Н.Н. Финансовый анализ: учеб. пособие / Н.Н. Котова, С.И. Кухаренко. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 45 с.
30. Котова, Н.Н. Экономический анализ в оценочной деятельности: учеб. пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 56 с.
31. Крылова, Г.Д. Маркетинг: 86 теоретических ситуаций. – М.: Юнити-Дона, 2017. – 326 с.
32. Любушин, Н.П. Экономический анализ. / Н.П. Любушин – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2015. – 424с.
33. Максимцов, М.М. Менеджмент: учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 343 с.
34. Маркетинг: учебник / под ред. А. Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 452 с.
35. Маслова, Т.Д. Маркетинг: учебник / Т.Д. Маслова, С.П. Базук. – СПб.: Питер, 2014. – 317 с.
36. Матюшкина Н.А. Стратегии операторов сотовой связи по продвижению услуг на российский рынок // Научное периодическое издание «IN SITU». – 2016. – № 11. – С. 38-40.
37. Михайлова, Е.П. Маркетинг: учебник / Е.П. Михайлова. – М.: Юрайт, 2013. – 420 с.
38. Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление: учебно-практическое пособие / Н.К. Моисеева.– М.: Дело, 2016. – 221 с.

39. Муромкина, И.И. Факторы успеха в маркетинговой стратегии на уровне регионального потребительского рынка. – Маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 29–34.
40. Ноздрев, Р.Б. Маркетинг. Учебник, практикум и учебно-методический комплекс / Р.Б.Ноздрев, Г.Д. Крылова и др. М.: Юристъ, 2014. – 275 с.
41. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2017. – 656 с.
42. Петухов, В.Д. Стратегии в маркетинге. Часть 1: учебник. – М.: Экономика, 2014. – 537 с.
43. Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика. Учеб. пособие. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 383 с.
44. Пожидаева, Е.А. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / Е.А. Пожидаева. – М.: КноРус, 2015. – 320 с.
45. Росситер, Дж. Р. Реклама и продвижение товаров: пер.с англ. / Под ред. Л. А. Волковой – СПб.: «Издательство «Питер»», 2014. – 656с.
46. Савиных, А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / учеб. пособие для бакалавров и магистров / А.Н. Савиных. – М.: КноРус, 2015. – 300 с.
47. Самсонов, Н.Ф. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Н.Ф. Самсонов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 495 с.
48. Сидоренко, Е.А. Особенности конкуренции на российском рынке услуг мобильной связи // Молодой ученый. – 2016. – № 10(114). – С. 870-873.
49. Сфера услуг: Экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум: учеб. пособие / под ред. д.э.н. Т.Д. Бурменко. М.: КНОРУС, 2015. – 422 с.
50. Трепаков, А.С. Оценка и анализ состояния и тенденций развития рынка сотовой связи России (2015–2016 годы) // Экономика, предпринимательство и право. – 2017. – Том 7. – № 1. – С. 49-64.

51. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.У. Турманидзе. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 224 с.
52. Финансы: учебник / под ред. У.В. Маркиной. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 432 с.
53. Худякова, Т.А. Менеджмент. Государственная итоговая аттестация: учеб. пособие / Т.А. Худякова, Н.Ю. Варкова, К.С. Айхель. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, – 2015. – 53 с.
54. Четыркин, Е.М. Финансовая математика: учебник / Е.М. Четыркин, – 2-е изд., испр., – М.: Дело, – 2017. – 400 с.
55. Чечевицина, Л.Н. Экономика предприятия: Учебное пособие./ Л. Н. Чечевицина – Ростов н/Д.:Феникс,2015. – 378с.
56. Чопозова, А.И. Методика финансового анализа: теория и практика / А.И. Чопозова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 136 с.
57. Ширенбек, Х. Экономика предприятия: учебник для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. Под общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. – СПб.: Питер, 2015. – 848 с.
58. Шнайдерман, А.Л. Партизанский маркетинг / А.Л. Шнайдерман. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с.
59. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 601 с.
60. Экономическая теория. Концептуальные основы и практика // Е.Б. Шувалова, Хассанмохамед, А. А. Аксенова и др. Москва. ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 751 с.
61. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебник для вузов / А. Ю. Юданов. – М.: Гном-пресс, 2015. –190 с.
62. Анализ российского рынка телекоммуникационных услуг: итоги 2016 г., прогноз до 2019 г. [Электронный ресурс] // URL: <https://marketing.rbc.ru>. (дата обращения: 04.05.2018 г)

63. Мировой рынок телекоммуникаций [Электронный ресурс] // URL: <http://ar2015.megafon.ru>. (дата обращения: 10.05.2018 г)
64. Официальный сайт АО «ЭР-Телеком Холдинг» [Электронный ресурс] // URL: <https://chel.domru.ru>. (дата обращения: 12.05.2018 г)
65. Официальный сайт ГК IZET [Электронный ресурс] // URL: <https://chelyabinsk.izet.ru>. (дата обращения: 12.05.2018 г)
66. Официальный сайт Интерсвязь [Электронный ресурс] // URL: <https://www.is74.ru>. (дата обращения: 12.05.2018 г)
67. Официальный сайт ПАО «ВымпелКом». [Электронный ресурс] // URL: <http://beeline.ru>. (дата обращения: 12.05.2018 г)
68. Официальный сайт ПАО «МТС». [Электронный ресурс] // URL: <http://www.mts.ru>. (дата обращения: 12.05.2018 г)
69. Официальный сайт ПАО «Мегафон». [Электронный ресурс] // URL: <http://megafon.ru>. (дата обращения: 11.05.2018 г)
70. Официальный сайт ПАО «ООО Т2 РТК Холдинг». [Электронный ресурс] // URL: <http://ru.tele2.ru>. (дата обращения: 12.05.2018 г)
71. Официальный сайт Ростелеком [Электронный ресурс] // URL: <https://chelyabinsk.rt.ru>. (дата обращения: 12.05.2018 г)
72. Российский рынок телекоммуникаций. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.mforum.ru>. (дата обращения: 05.05.2018 г)
73. Российский рынок телекоммуникаций – итоги 2017 года. [Электронный ресурс] // URL: <http://releases.ict-online.ru/news/n152236/>. (дата обращения: 05.05.2018 г)
74. Российский рынок телекоммуникаций: предварительные итоги 2017 г [Электронный ресурс] // URL: <http://www.content-review.com/articles/42666/>. (дата обращения: 10.05.2018 г)
75. Рынок телекоммуникаций. [Электронный ресурс] // URL: <http://old.rcb.ru>. (дата обращения: 30.04.2018 г)

76. Современные телекоммуникации России // Отраслевой информационно-аналитический online-журнал [Электронный ресурс] // URL: <http://www.telecomru.ru/>. (дата обращения: 02.05.2018 г)
77. Статья: Телекоммуникационные услуги мировой рынок [Электронный ресурс] // URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/>. (дата обращения: 02.05.2018 г)
78. Телекоммуникационный рынок в России в 2017 году. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.kommersant.ru>. (дата обращения: 02.05.2018 г)
79. Траут, Д. Сила простоты. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий [Электронный ресурс] // URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/62194/#3>. (дата обращения: 16.04.2018 г)
80. Тренды в развитии телекоммуникационного рынка России в 2016 году [Электронный ресурс] // URL: <https://www.gd.ru/articles/8311-telekommunikacionnyj-rynok>. (дата обращения: 10.05.2018 г)