

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ РЫНКА СОТОВОЙ СВЯЗИ РОССИИ

*А. Ю. КОКОВИХИН, кандидат экономических наук, доцент, директор Института менеджмента и информационных технологий Уральского государственного экономического университета  
e-mail: kau@usue.ru*

*Е.С. ОГОРОДНИКОВА кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Уральский государственный экономический университет  
e-mail: cmb\_8@mail.ru*

*А.Е. ПЛАХИН, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, заместитель директора Института менеджмента и информационных технологий, Уральский государственный экономический университет  
e-mail: apla@usue.ru*

*А.В. ПАВЛОВА, аспирант кафедры менеджмента, Уральский государственный экономический университет  
e-mail: anfisapavlova@list.ru*

## Аннотация

Гипотеза исследования. В настоящее время в отрасли телекоммуникации наблюдается застой в развитии, хотя она может быть драйвером роста экономики в целом. Поэтому предполагается, что изменение взгляда на отрасль и возможные альтернативы сможет трансформировать и оживить рынок сотовой связи. Это положительно скажется на инновационной активности участников рынка мобильной связи и послужит толчком к росту самого рынка.

Цель исследования – разработать стратегические альтернативы для субъектов рынка сотовой связи.

**Ключевые слова:** стратегия развития, рынок сотовой связи, стратегический анализ, карта стратегических групп.

Актуальность темы исследования обусловлена наличием жесткой конкуренции и стагнации на рынках сотовой связи. При этом к управлению предъявляются все большие требования: минимальная стоимость изменений, максимально быстрое принятие и реализация управленческих решений. Деятельность управленцев становится больше искусством, чем исполнением определенного набора действий.

В настоящее время в теории и практике стратегического управления существуют разные подходы к процессу формирования стратегии и стратегических альтернатив. Они

отличаются своей спецификой, но в то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые дают возможность говорить об обобщенных принципах создания стратегии компании.

Основываясь на формальном подходе, И. Ансофф [11] и Дж. Стейнер [12] использовали аналитическую модель выработки стратегии. Дж. Стейнер определял следующие шаги при создании стратегии: формулирование миссии организации – анализ ситуации – определение альтернатив – целеполагание – распределение ресурсов – внедрение стратегии – мониторинг и контроль. И. Ансофф во главу угла стратегического управления ставил турбулентность внешней среды, от которой зависело определение стратегических решений для фирмы [1]. В рамках данного подхода особое внимание уделялось всевозможным факторам, которые ранжировались в порядке влияния на фирму, а также оценивались экспертами. И сам процесс разработки стратегии в данном ключе строго формализован и принимает форму планов или блок-схем.

Основоположники позиционирования в стратегическом менеджменте – М. Портер [10] и Boston Consulting Group [6] рассматривали создание стратегии в виде некоего сознательного процесса, в результате которого определяются рыночные позиции фирмы. М. Портер определил две основные области выработки стратегии поведения на рынке: минимизация на затратах и фокусирование, а также комбинация двух стратегий. Взяв за ос-

нову исследования М. Портера, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предложили свой взгляд на процесс разработки и реализации стратегии, который состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач, следующих друг за другом [8, С. 35].

Сегодня рынок сотовой связи России является наиболее динамично развивающимся как в России, так и во всем мире. Это связано главным образом с процессом улучшения существующих технологий и созданием новых, которые позволяют снижать стоимость и повышать качество связи. Высокотехнологичные производства превращаются в региональный фактор заметного роста производительности труда [7]. В отрасли появляются новые продукты, становящиеся доступными широкому кругу населения. Также стоит отметить, что сегодня конкуренция существует не только между компаниями, но и между альтернативными технологиями за право стать главенствующим стандартом.

Также интересен тот факт, что рынок сотовой связи – сетевой рынок, что обуславливает некоторые его особенности [1]. Потребительская ценность новой услуги, появляющейся на рынке связи, чаще всего зависит от ее распространенности среди потенциальных потребителей. Результатом такой зависимости может стать положительный внешний эффект от внедрения инноваций на сетевом рынке. Причем эффект может быть столь значительным, что фирмы-последователи получают даже большую прибыль, чем новатор.

Наличие в отрасли монополистической конкуренции (олигополии) и высоких барьеров входа на рынок (лицензионные требования правительства [6], лояльность потребителей к существующим операторам и высокие издержки при выходе на рынок) подтверждает высокое значение индекса Херфиндаля – Хиршмана (ННН), который равен 2478. Сражаясь за потребителей, фирмы мобильных операторов не только действуют с помощью снижения тарификации, но и начинают конкурировать с фирмами другой части рынка связи, а именно – с фирмами, которые обеспечивают широкополосную передачу данных. Устанавливаются количественные пропорции в структуре спроса и предложения [3]. Следовательно, можно сделать вывод, что сотовые операторы получают преимущества

в конкурентной гонке в большей степени за счет направленности на узкую часть аудитории потребителей, чем за счет снижения тарифных планов [4].

Для построения карты стратегических групп (рис. 1) отрасли возьмем два параметра, не коррелирующих друг с другом: географическую характеристику рынка и широту ассортимента.

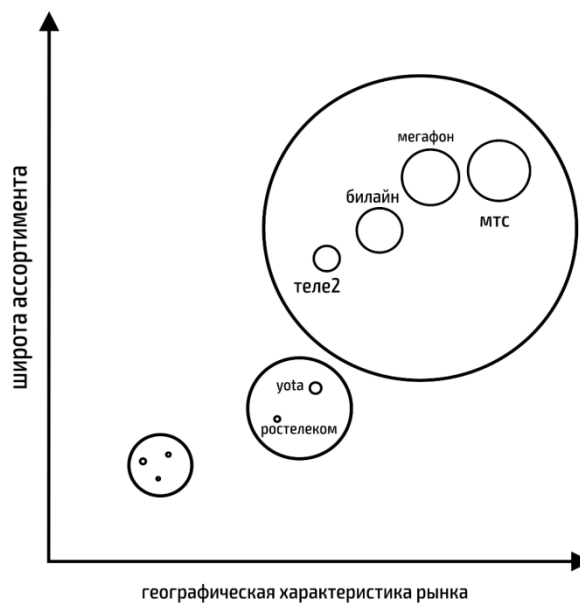


Рис. 1. Карта стратегических групп рынка сотовой связи

На основе мнения специалистов, работающих на рынке сотовой связи, информации, размещенной на официальных сайтах компаний и отзывов абонентов на форумах, были выделены наиболее существенные характеристики: отсутствие шумов и перебоев при использовании голосовых услуг связи и мобильной передачи данных, широта ассортимента, привлекательность рекламы, удобство пользования услугами, работа службы поддержки, программа лояльности, известность бренда.

Группу А можно охарактеризовать как гигантов отрасли, которые влияют на ее динамику изнутри. У них есть много конкурентных преимуществ по сравнению с остальными участниками рынка. Во-первых, известность бренда, который зарекомендовал себя как надежный поставщик услуг. Отсюда следует высокая лояльность со стороны абонентов к компании. Во-вторых, группа А направляет свои денежные потоки на улучшение каче-

ство связи и проникновение сети. Занимается разработками сетей нового поколения и продвижение их среди абонентов. Также стоит отметить широкую номенклатуру услуг: от скидок на звонки в домашнем регионе до пакетов для поездок в международном роуминге. Абоненты могут с легкостью подобрать необходимую корзину услуг непосредственно под их нужды. Но помимо основных услуг по оказанию связи, группа А предлагает дополнительные, основанные на мобильной коммерции, по оплате различных товаров с банковской карты оператора. Также стоит отметить работу сервиса группы А, который представлен в виде множества торговых точек, куда могут обратиться абоненты за той или иной консультацией. Помимо этого, функционирует сеть колл-центров, которые могут помочь в решении вопросов клиентов компании. Если абонент хочет самостоятельно производить действия, то ему предоставляется возможность пользоваться удобным личным кабинетом, в котором он также может задать интересующий его вопрос. Группа А использует стратегию проникновения на рынок. Они уже присутствуют на рынке, их главная цель – увеличить продажи.

По отношению к Группе Б стоит подчеркнуть самое главное конкурентное преимущество – низкие затраты на содержание сетей. Так как компании из группы Б представляют виртуальных операторов MVNO, им не нужно направлять денежные потоки на техобслуживание собственных базовых станций. Но при этом они предоставляют своим абонентам доступ к сетям 2, 3 и 4 поколения через сотрудничество с владельцами сетей на договорной основе. Также преимуществом является присутствие в большинстве регионов России и цены на услуги, поскольку они гораздо ниже, чем у группы А. Уступает группа Б по качеству связи, поскольку не во всех уголках России они могут предоставлять достойную связь, по широте ассортимента (узконаправленные скидки на услуги связи, либо в тандеме с фиксированной связью), а также по маркетингу (группа Б не расходует большое количество средств на дистрибуцию и рекламу). В отношении выбора стратегии эта группа придерживается стратегии низких издержек и фокусировке на определенной группе потребителей.

Применительно к группе В можно отметить привлекательность рекламы и сильные позиции в регионах присутствия. На своих рынках они представляют группу дискаунтеров и предлагают абонентам по низкой стоимости тарифы и услуги. По качеству связи в крупных городах данная группа уступает группе А и Б. Но они ближе к абонентам, поскольку не имеют большой базы и тесно работают с каждым клиентом. Данная группа также не может предложить широкий ассортимент услуг, который будет удовлетворять всем потребностям абонентов. Группа В преследует узкую стратегическую цель, используя стратегию географического фокусирования. Она направляет все свои усилия на определенный регион.

Как говорилось ранее, группе В будет невыгодно выходить на федеральные рынки, поскольку конкуренция со стороны группы А на них очень велика. Ей нужно направлять усилия на развитие регионального рынка, использовать нестандартную рекламу, например, партизанский маркетинг, который с позиции финансов не будет затратным. При этом создавая эмоциональный мост с абонентами.

Так как группа Б – это межрегиональный и виртуальный оператор, ей нужно делать акцент на определенных нишах, тем самым она сможет предпринимать действия в разных направлениях, как на федеральном, так и уходить вглубь регионов. Услуги группы Б будут востребованы тогда, когда она найдет ту нишу, на которой крупные операторы не предоставляют решений под ключ – от малых предприятий до отраслей. При этом действия отразятся на прямых конкурентах в сторону уменьшения их абонентской базы и потери доминирующей позиции на нишевых рынках.

Помимо того, что группа Б может предоставлять классические услуги связи, также у нее есть возможность продавать готовые бизнес-модели MNVO-оператора под конкретное предприятие, конечно, на базе своей инфраструктуры. Данные действия будут стимулировать развитие рынка и потребителей. Все это сможет активизировать конкуренцию в отрасли сотовой связи.

Помимо того что группа Б может предоставлять классические услуги связи, также у нее есть возможность продавать готовые бизнес-модели MNVO-оператора, под конкретное предприятие, конечно, на базе своей

инфраструктуры. Данные действия будут стимулировать развитие рынка, поскольку они активизируют конкуренцию в отрасли сотовой связи.

В отношении оставшейся группы А стоит отметить наибольшее количество возможностей для реализации своих стратегических альтернатив, поскольку у нее есть серьезная организационная и управленческая база. При воплощении предложенной стратегии карта трансформируется, как показано на рис. 2.

Действия по двум фронтам – в отношении виртуальных и региональных операторов. При создании своего оператора на базе собственной инфраструктуры или инвестировании в создание отдельного бизнеса группа А сможет занять доминирующие позиции на межрегиональном рынке, поскольку ей не нужно будет сражаться за абонентов. Интегрировав в свою организационную структуру новую бизнес-единицу, она сможет развивать новые ниши и сегменты. Для нее откроются иные

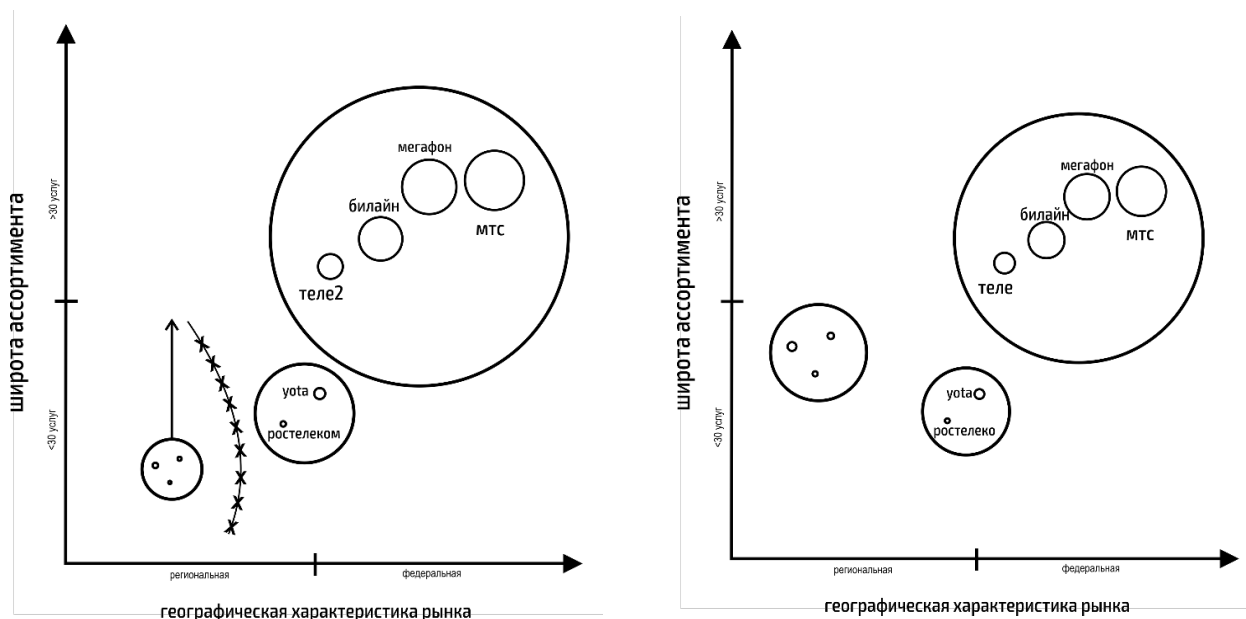


Рис. 2. Изменение карты стратегических групп на рынке сотовой связи в результате реализации стратегических альтернатив

направления работы в сторону сохранения и как можно более долгого удержания абонентов. Потому что в современных реалиях рынка ARPU не отражает настоящей картины вещей. Большие средства тратятся на привлечение абонентов, на преодоление последствий технологии MNP.

Во главу угла сегодня ставится потребитель с его интересами, потребностями и нуждами, со своими эмоциями и переживаниями. Как отмечали «зарубежные коллеги по цеху», в России сотовые операторы обладают сильным инструментом – брендом. Абоненты не просто пользуются связью, они отождествляют себя с тем или иным оператором, делая выбор на основе мнения родственников и друзей. Поэтому вторым важным направлением, которое сможет изменить карту отрасли, является работа по кластерам (схожим между собой регионам). Уникальный подход к ка-

ждому абоненту, основанный на высококачественном сервисе службы поддержки, повысит лояльность абонентов к бренду.

Имея знание о первичном положении на рынке всех игроков, можно спрогнозировать движение по рынку в сторону увеличения или уменьшения их доли. Так, все группы смогут с разной отдачей наиболее успешно реализовать предложенные альтернативы, поскольку они были определены с учетом тенденций развития отрасли сотовой связи.

### Библиографический список

1. Баранова И.В., Кудь А.Н., Калюжная К.С. Рынок сотовой связи // Символ Науки. 2015. № 6. С. 93–95.
2. Верещагин А.А. Антимонопольная политика как метод регулирования несовершенной конкуренции на рынке сотовой связи

// Проблемы современной экономики. 2008. № 3 (27).

3. *Дворядкина Е.Б.* Локальный потребительский рынок товаров и услуг: теоретические аспекты исследования // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 6 (38). С. 98–104.

4. *Зуева О.Н., Долганова Ю.С.* Государственное регулирование сферы услуг // Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. № 2 (40). С. 60–63.

5. *Коковихин А.Ю., Огородникова Е.С., Уильямс Д., Плахин А.Е.* Факторы институциональной среды в оценке предпринимателем инвестиционного климата муниципального образования // Экономика региона 2017. № 1. Т. 13. С. 80–92.

6. *Лукашова О.А.* Формирование стратегии конкурентных преимуществ на рынке услуг сотовой связи (на примере Хабаровского края): автореф. дис. ... канд. экон. наук. Хабаровск, 2013

7. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. 6-е изд. М., 2016.

8. *Силин Я.П., Анимица Е.Г., Новикова Н.В.* Перед вызовами третьей волны индустриализации: страна, регион // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 3 (65). С. 14–25.

9. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества / А.А. Томпсон [и др.]: пер. с англ. 19-е изд. М., 2015.

10. *Шарапова Н.В., Борисов И.А., Лагутина Е.Е.* Стратегический анализ, или с чего начать? // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4–1 (81–1). С. 634–637.

11. *Ansoff H.L.* Corporate Strategy. New York, 1965.

12. *Steiner G.A., Miner J.B.* Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. New York, 1977.