

*Зайцева Ольга Петровна
Монтоева Мэдэгма Аюшееевна*

ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Ключевые слова: конкурентоспособность, оценка, метод, телекоммуникационная компания, стратегический анализ.

Монография посвящена проблеме объективной оценки конкурентоспособности компании для выбора стратегических решений. В теории и практике предлагаются различные подходы к её измерению, не всегда целесообразные в конкретных бизнес-условиях. В исследовании систематизированы ключевые особенности деятельности телекоммуникационных компаний, влияющие на их конкурентоспособность. Обоснован, адаптирован и применен аналитический инструментарий её оценки, в т.ч. матричный анализ и метод анализа иерархий. Уточнены существующие и потенциальные конкурентные позиции ПАО «Мега-Фон». Обоснованы целесообразные инвестиции с учетом состояния различных сегментов бизнеса компании. Предложены рекомендации по совершенствованию методики оценки и мобилизации конкурентных преимуществ телекоммуникационных компаний.

Keywords: competitiveness, assessment, method, telecommunication company, strategic analysis.

The monograph is devoted to the problem of objective assessment of the company competitiveness for strategic decisions choice. Various approaches to its measurement, not always expedient in concrete business conditions, are offered in theory and practice. Key features of the telecommunication companies' activity, influencing its competitiveness, are systematized in the research. Analytical tools of its assessment, including the matrix analysis and method of the analysis of hierarchies, are proved, adapted and applied. The existing and potential competitive positions of PJSC Megafon are specified. Viable investments are proved, taking into account a condition of

various segments of the company business. The recommendations about improvement of an assessment technique and mobilization technique of competitive advantages of the telecommunication companies are offered.

С 70-х годов XX века проблема конкурентоспособности субъектов рынка перешла в разряд общемировых, что способствовало быстрому развитию её различных концепций и методов измерения.

Американская экономическая школа (М. Портер, И. Ансофф, П.Ф. Драккер и др.) первой сосредоточила внимание на структурировании конкурентных отношений, выявлении условий и критериев конкурентоспособности компаний, её зависимости от свойств конкуренции, конкурентных преимуществ субъектов рынка, которые рассматриваются как важнейшие факторы роста конкурентной силы. Представители этой школы предложили различные способы определения конкурентоспособности компаний, причем длительное время во многих исследованиях она напрямую увязывалась с эффективностью маркетинговой стратегии.

Акцент на оценке конкурентоспособности компаний отчетливо проявился с 70-х годов XX века, когда «состоялся переход от изучения и сопоставления свойств товаров к исследованию характеристик конкурентоспособности собственной организации и проведению ее сопоставления со сложившейся деятельностью предприятий-конкурентов» [1, с. 91].

На стыке классической экономической теории, концепций маркетинга, общего и стратегического менеджмента, жизненного цикла, динамических способностей, организационных систем и организационного поведения в XX веке сначала сформировался анализ сил конкуренции (модель пяти сил конкуренции М. Портера) и конкурентный анализ (прежде всего, сравнительная оценка индивидуальных характеристик конкурентов, анализ «слепых» зон). В последующем получил развитие анализ конкурентных преимуществ товара и конкурентных преимуществ фирмы с различными версиями и модификациями (известно более 100 методов и приемов стратегического и конкурентного анализа) [9, с. 51, 159].

Российская научная школа (Г.Л. Азоев, Г.Д. Антонов, Л.С. Бляхман, П.С. Завьялов, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов и др.) обращает особое внимание на моделирование способности успешно конкурировать, выделении и исследовании различных её видов: финансово-экономическая, инновационная, технологическая, имиджевая и т. д., интеграционная, по степени интенсивности, формам соперничества, формам удовлетворения потребностей и др.

Заслуга отечественных исследователей проблемы конкурентоспособности компаний состоит также в стремлении более четко определить данную категорию на основе количественно-качественных характеристик и временных рамок при оценке. Например, Р.А. Фатхутдинов рассматривал её как «свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [8, с. 31].

Понятие «конкурентоспособность компании», несмотря на множество существующих определений, до сих пор считается составным, производным от definicijii «конкуренция», неоднозначным и окончательно несформировавшимся. И это не случайно, М. Портер не раз подчеркивал, что «конкуренция есть нечто большее, чем просто соперничество между существующими конкурентами» [6, с. 15].

Сам термин со временем превратился в универсальное базовое понятие. Оно используется и оценивается практически на всех уровнях управления и применительно ко всем объектам управления, соответственно формируется спектр и иерархия видов конкурентоспособности:

В обобщенном виде современные теоретические подходы к пониманию конкурентоспособности предприятия и её характеристики по своей основной направленности можно разделить на следующие виды: маркетинговый, финансовый, проектный, организационный, процессный, инновационных факторов, стратегический, интегральный (например, как совокупности ресурсов или ресурсных потенциалов) [4, с. 188–190].

В настоящем исследовании под конкурентоспособностью компании понимается её превосходство над основными конкурентами на конкретных сегментах рынка в текущий либо предстоящий период времени, по значимым (ключевым) параметрам бизнеса. Здесь важен стратегический контекст.

Временные характеристики, позволяющие отразить динамику состояний конкурентоспособности и требующие трансформации методических подходов к её оценке, имеют особое значение в условиях, произошедших за последнее десятилетие инновационных прорывов, перехода к новому технологическому укладу, возникновения и бурного развития новых отраслей, например, таких как телекоммуникационная отрасль. Современное бизнес-пространство находится в стадии масштабных изменений и трансформации. В связи с этим узкие временные рамки становления и функционирования российского телекоммуникационного бизнеса не способствовали углублённой проработке методик специализированного конкурентного анализа в работах отечественных авторов, что обусловило выбор темы и задач исследования.

Систематизация отраслевых особенностей телекоммуникационного бизнеса, как сравнительно молодого и востребованного сектора российской экономики, необходима для выделения факторов конкурентоспособности телекоммуникационных организаций.

Детерминанты, силы и средства конкурентоспособности – это целый комплекс разнообразных факторов, как внешних, так и внутреннего порядка, фундаментальный подход к изучению которых (наряду с подходами других ученых – Артур А. Томпсон-младший и А.Дж. Стрикленд, А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе,) предложил М. Портер. Он используется и в современных исследованиях, так как «главные факторы отраслевой конкуренции остаются прежними» и структурируются по трём принципам: ресурсному подходу, по специализации факторов, степени их развитости [6, с. 12, 39, 89, 205, 310].

Рост уровня конкурентоспособности современных телекоммуникационных компаний обеспечивается за счет детализированного анализа и синтеза ключевых специализированных и развитых факторов, инновационных технологий в

операционной деятельности и управлении, развивающейся инфраструктуры обмена информацией, высококвалифицированных кадров, создания высокотехнологичных производств, что создает относительно долгосрочные преференции. Важно разделить факторы по характеру влияния (возможности и угрозы), таблица 1.

Таблица 1

Фрагмент детализации факторов на рынке сотовой связи

Позитивные	Деструктивные
Развитие программ лояльности для клиентов	Появление новых конкурентов, резкое усиление конкурентной борьбы
Открытие новых сегментов рынка	Нестабильность структуры и объема спроса
Разработка новых видов услуг	Быстрое устаревание новых услуг и технологий за счет копирования их конкурентами, сокращения жизненного цикла
Появление новейших технологий сетей 4–5 G	Снижение рентабельности инвестиций в технологии сетей

Детализированный анализ телекоммуникационного бизнеса начинается с выявления отличий телекоммуникационной отрасли и специфики влияющих на её развитие факторов, среди которых отмечаются следующие:

- динамичность развития, проявляющееся в быстрой смене технологий, «поколений» сотовой связи;
- наличие существенной государственной поддержки развития отрасли;
- инновационная и инвестиционная активность;
- повышенная потребность в кредитных ресурсах, и, следовательно, усиление финансового риска;
- особенности рынка телекоммуникационных услуг и продуктов телекоммуникационных компаний, их слабая дифференциация между ведущими брендами;
- зависимость от информационных факторов, необходимость обеспечения защиты информации, поддержания безопасности и имиджа;

– необходимость создания и непрерывного обновления сетевой инфраструктуры, включая специализированное дорогостоящее сетевое оборудование и программное обеспечение, что также требует значительных инвестиций.

Рынок телекоммуникационных услуг относится к молодым, стремительно развивающимся, по характеру – это олигополия, с отчетливо выделившимися основными операторами (МТС, МегаФон, Билайн, Теле-2). В отличие от многих других рынков количество клиентов здесь в последнее десятилетие в целом увеличивалось, однако в 2014–2016гг. отчетливо проявились следующие неблагоприятные для таких компаний тенденции:

- снижения темпов роста продаж;
- перемещения части клиентуры в социальные сети;
- тенденция оптимизации расходов на связь корпоративных и частных клиентов.

Несмотря на очевидную зависимость уровня конкурентоспособности телекоммуникационной компании от степени конкурентоспособности производимых ею продуктов, пакетов услуг, только этим фактором она не исчерпывается. Специфика рынка телекоммуникационных услуг, его динамичность и концентрированность, обусловливают необходимость анализа и мониторинга его субъектами собственной конкурентоспособности.

Процесс управления конкурентоспособностью компании начинается с оценки её текущего уровня, т.е. достигнутого конкурентного статуса или конкурентной позиции как совокупности конкурентных преимуществ.

Со времени возникновения теории конкурентоспособности отечественными и зарубежными учеными, практиками предложено значительное число разнообразных методических подходов к её оценке на уровне организации. Эти подходы различаются по многим признакам:

- применяемым методам оценки (сравнительный, рейтинговый, матричный, метод профилей, бенчмаркинг и др.);
- используемой информации для оценки конкурентоспособности;
- целям и задачам исследования, выбранным критериям оценки;

- объектам и субъектам анализа;
- количеству используемых в методике аналитических показателей;
- источникам конкурентных преимуществ;
- потенциальному конкурентоспособности организации;
- используемым конкурентным стратегиям и др.

Сравнительный анализ таких методик необходим для оценки их преимуществ и недостатков, выбора оптимальной, реально работающей методики для постоянного использования с учетом особенностей отрасли и конкретной компании. Вряд ли необходимо создание какой-либо типовой или универсальной (для всех возможных бизнес-ситуаций и бизнес-структур) методики оценки конкурентоспособности компаний.

Этот вывод вытекает:

- из неоднозначности самой исследуемой категории (при самом широком её употреблении в трудах по маркетингу и стратегическому менеджменту);
- относительности любых её оценок в условиях нестабильного рынка;
- вероятного характера результативности управленческих решений, вырабатываемых на основе таких оценок.

В экономической литературе предлагается множество методов измерения конкурентоспособности, различных с точки зрения соответствия таким важным критериям, как:

- приемлемый уровень сложности, трудоемкости применения и четкости в интерпретации результатов оценки;
- возможность получения требуемой внутренней информации о бизнесе основных конкурентов;
- возможность выделить из массива разносторонней информации ключевые данные для оценки конкурентоспособности при её минимизации субъективизма;
- надёжность и сопоставимость оценок;

– пригодность методического подхода для использования на практике для самодиагностики и сравнительного анализа с конкурентами, а также для обоснования стратегических решений.

Очевидно, что оценка конкурентоспособности организации, например, по сравнению с традиционным финансовым анализом, оценкой финансового состояния требует значительных затрат ресурсов и времени, а также расширенной информации. С другой стороны, методика должна быть компактной, обеспечивающей сравнимость конкурентной информации, и оперативной, т.е. реально работающей.

К основным методам анализа конкурентоспособности относятся: оценка сравнительных преимуществ, анализ свойств и преимуществ продукта, экспертные оценки, разнообразные методы стратегического анализа (матричные, нечетко-множественные, SWOT-анализ и его разновидности, многоугольник конкурентоспособности, показатели концентрации рынка и др.), статистические методы, приемы управленческого анализа, рейтинговые оценки, метод анализа иерархий и др.

На основе сравнительного анализа установлено, что у каждого метода есть свои ограничения, преимущества и недостатки. Преимущества отдельных методов не очевидны.

В результате выделены две группы проблем, возникающие при обосновании методического подхода к измерению конкурентоспособности телекоммуникационных компаний:

- теоретического характера, связанные с содержанием и генезисом категории;
- методического характера, обусловленные дискуссионностью исходных теоретических положений и позиций, множественностью факторов и параметров, присущих конкурентоспособности, и большим числом возможных методов её измерения.

Выявленные проблемы потребовали сформулировать возможные гипотезы дальнейшего исследования:

– для оценки конкурентоспособности телекоммуникационных компаний следует использовать все традиционные методы с последующим выбором наиболее оптимальной.

– для оценки конкурентоспособности телекоммуникационных компаний следует использовать методику с ограниченным числом методов, учитывающую особенности отрасли.

– для каждой телекоммуникационной компании следует разработать частную методику с целью проведения регулярной самооценки своей конкурентоспособности.

В качестве основной рассматривалась гипотеза №2 как наиболее соответствующая вышеперечисленным критериям.

Объектом исследования выступило ПАО «МегаФон» и конкурирующие с ним крупные телекоммуникационные компании.

Основными видами деятельности ПАО «МегаФон» являются оказание разнообразных услуг сотовой связи, местной телефонной связи, предоставление широкополосного доступа в интернет, кабельного телевидения и сопутствующих услуг. Созданная в 1993 г. как ЗАО «Северо-Западный GSM», организация неоднократно осуществляла реорганизации и трансформировалась из небольшого регионального оператора связи в одну из крупнейших в России компаний в области мобильной передачи данных, ведущей бизнес во всех сегментах телекоммуникационного рынка.

За последние годы произошли значительные изменения не только в правовой форме, организационной структуре компании, но и качественные сдвиги в содержании бизнеса, в т.ч. переход на цифровые коммуникации, имеющие интегрированный характер. Динамичность развития и достаточная адаптивность компании проявились в переформулировании стратегических установок, которые стали более четкими и определёнными, таблица 2.

Информационная база, доступная для исследования конкурентных позиций телекоммуникационных компаний, имеет особенности по сравнению с другими коммерческими организациями и обусловлена публичностью. Она, прежде

всего, включает публичную отчетность, официальные базы данных (Росстата, ФНС, Руслана и др.), сайты конкурирующих компаний, материалы федеральных и региональных СМИ, специализированных аналитических порталов [2; 3; 5].

Таблица 2

Смена стратегических установок ПАО «МегаФон»

Понятие	Формулировка	
	До 2015 г.	С 2015 г.
Миссия	МегаФон объединяет Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого	Подключаем возможности
Видение компании	На шаг впереди	Выбор №1 и лучший партнер для жизни
Основная цель компании	Лидерство по продажам на рынке сотовой связи; развитие и совершенствование имиджа компании, обеспечивающего доверие и уважение как партнеров и клиентов, так и общества в целом	Способствовать росту дохода от клиента на протяжении всей истории его взаимоотношения с «МегаФоном» за счет предложения лучших, полезных и охватывающих все аспекты жизни абонента услуг
Корпоративная стратегия	Сохранение стабильности, вне зависимости от условий внешней и внутренней среды	«Развиваем цифровой мир» (DrivingDigitalWorld)

Одна из информационных проблем в процессе оценки конкурентоспособности связана с агрегированием и систематизацией существенной информации, обеспечивающей соблюдение принципа сопоставимости и сравнимости деятельности. Другая проблема, как и ожидалось, обусловлена трудностью формирования и недостаточной надежностью массива первичной информации, в т.ч. данных, получаемых от экспертов, участников рынка, что неизбежно ведет к определенной условности любых оценок и искажениям при их интерпретации.

В качестве объектов сравнительной оценки преимуществ ПАО «Мегафон» выбраны телекоммуникационные компании МТС, Билайн, TELE2. Предлагается следующая последовательность сравнительной оценки их конкурентоспособности с фокусом на ПАО «МегаФон»:

- экспресс-характеристика рынка телекоммуникационных услуг на основе ограниченного числа показателей и методов (доля рынка, показатели концентрации телекоммуникационного рынка, матрица БКГ в отношении конкурирующих компаний на этом рынке и т. д.);
- определение ключевых проблем, возможностей, преимуществ в деятельности конкурирующих телекоммуникационных организаций на основе адаптированного, поэтапно усложняемого SWOT-анализа;
- определение уровня конкурентоспособности компаний на основе методов анализа иерархий и многоугольника конкурентоспособности;
- обоснование стратегических управленческих мер и вариантов решения выявленных проблем на основе матричных методов, например, матрицы Мак-Кинси.

Применение указанного методического инструментария требует проведения достаточно объемных расчетов, которые здесь приведены в сокращённом варианте.

На первом этапе определены рыночные доли МТС, МегаФон, Билайн и Tele2, что априори характеризует их конкурентную силу, сложившуюся на данный момент. Доли «большой четверки» могут определяться в различных вариантах: в целом по объему выручки и по отдельным сегментам бизнеса, таблица 3.

Таблица 3
Динамика рыночной доли телекоммуникационных компаний [3; 5]

Компания	Доля рынка по выручке %		Доля рынка по числу абонентов операторов мобильной связи, %	
	2015г.	2016г.	2015г.	2016г.
МТС	32	33	31	31
МегаФон	29	30	29	30
Билайн	24	25	23	23
Tele2	14	11	14	15
Прочие	1	1	3	1
Итого	100	100	100	100

Очевидны следующие тренды: различные способы расчета рыночных долей отражают одно и то же их распределение по компаниям; наиболее устойчивые рыночные позиции имеют компании МТС и МегаФон, а ведь еще 10 лет назад второе место по рыночной доле принадлежало Билайну; сокращение доли малых операторов, что соответствует типичному развитию олигополистического рынка.

Оценка концентрации рынка телекоммуникационных компаний с применением традиционных показателей подтверждает эти выводы.

Коэффициент рыночной концентрации определён как сумма долей рынка самых крупных компаний МТС, МегаФон, Билайн по формуле:

$$CR = \sum_{i=1}^n S_i, \quad (1)$$

где S_i – доля i -той компании;

n – количество компаний.

$$CR_{2015} = 0,32 + 0,29 + 0,24 = 0,85 \text{ или } 85\%$$

$$CR_{2016} = 0,33 + 0,30 + 0,25 = 0,88 \text{ или } 88\%$$

Более информативен для оценки рынка индекс Герфиндаля-Гиршмана:

$$HHI \sum_{k=1}^n P_k^2, \quad (2)$$

где P_k^2 – рыночная доля каждой компании;

n – количество компаний.

$$HHI_{2015} = 32^2 + 29^2 + 24^2 + 14^2 = 2637$$

$$HHI_{2016} = 33^2 + 30^2 + 25^2 + 11^2 = 2735$$

Если руководствоваться официальной методикой Федеральной антимонопольной службы (ФАС), то становится очевидным, что оба коэффициента концентрации соответствуют диапазону, означающему высокий уровень концентрации телекоммуникационного рынка, поскольку соблюдаются следующие указанные в методике условия [7]:

$$70\% \leq CR_3 \leq 100\% \text{ или}$$

$$2000 \leq HHI \leq 10000.$$

За 2016 г. коэффициент рыночной концентрации и индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана повысили свое значение, это говорит о том, что телекоммуникационный рынок стал ещё более монополизированным. ФАС РФ неоднократно отмечало нарушения антимонопольного законодательства, опасность и нежелательность ситуации, когда отрасль сотовой связи контролирует небольшое количество компаний. Доминируя на этом рынке, они диктуют ценовую и клиентскую политику. Вывод: необходимо усиление государственного контроля за экономической концентрацией на рынке телекоммуникационных услуг.

Наглядное представление динамики конкурентной силы исследуемых телекоммуникационных компаний обеспечивает матрица БКГ, рисунок 1.

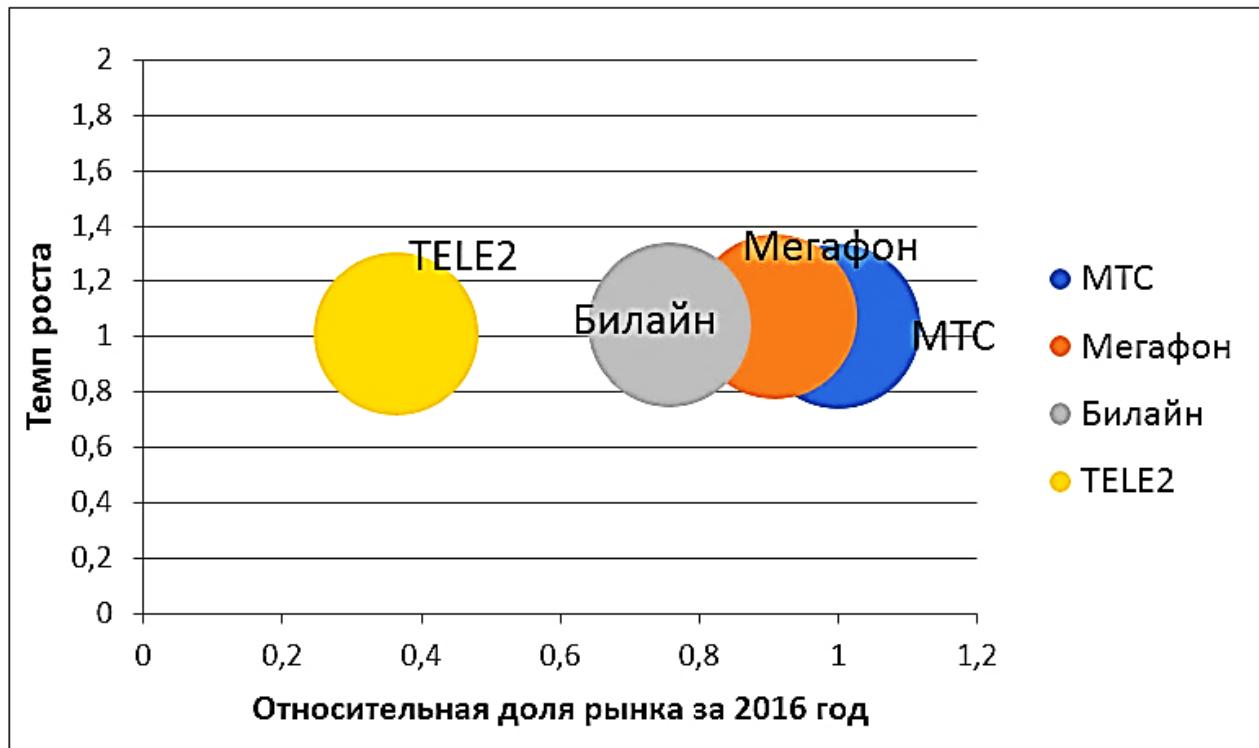


Рис. 1. Положение телекоммуникационных компаний на матрице БКГ

Однако нужно учитывать определённую ограниченность матрицы БКГ и категоричность традиционных интерпретаций из-за использования в ней всего двух показателей: динамики рынка конкретной компании и относительной рыночной доли (по отношению к объему продаж/клиентов ведущего конкурента).

Условность матрицы в нашем случае проявляется в недостаточно четком разделении ведущих игроков этого своеобразного рынка с присущей ему прорывной динамикой и острым соперничеством. На основании построенной матрицы можно сделать относительно уверенный вывод о том, что компании МТС, Мегафон позиционируются как «Звезды». Можно также предположить, что компания Билайн находится в промежуточном положении и постепенно перемещается из «Звезд» в статус «Дойных коров», причем это предположение может быть и опровергнуто, если за основу принять другие критерии или иные алгоритмы расчета рыночной доли и рыночной динамики.

Компания TELE2 в данной системе координат в основном относится к «Диким кошкам» или «Знакам вопроса», чтобы увеличить ее рыночную долю и обеспечить прогрессивную динамику, нужны значительные ресурсы и инвестиции. Очевидно, что отсутствует возможность развернутого аналитического заключения по матрице БКГ, а все рекомендации носят обобщенный характер. Поэтому применение классического матричного анализа, по нашему мнению, «вряд ли даст объективную картину конкурентных преимуществ телекоммуникационных компаний. В лучшем случае он может рассматриваться в качестве первичной диагностики» [4, с. 190].

Метод SWOT-анализ, даже в классическом варианте, способен лучше диагностировать конкурентные способности компаний, поскольку по своей сути является системно-ситуационным исследованием. В то же время и он нуждается в каждом конкретном случае в определённой адаптации. Его сила – в структуризации факторов (сильные, слабые стороны компаний, потенциальные возможности и угрозы) с выходом на их комбинацию, оптимальную для развития бизнеса.

Экспертным способом (и это самый уязвимый инструмент метода!) определены сильные и слабые стороны каждой из конкурирующих телекоммуникационных компаний. Так как МТС, МегаФон, Билайн и Tele2 функционируют на одном рынке телекоммуникационных услуг, то, как правило, возможности и угрозы у них совпадают. Слабые и сильные стороны компании ПАО «МегаФон», например, представлены в таблице 4.

Таблица 4

Слабые и сильные стороны компании ПАО «МегаФон»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – создание бренда Yota по сделке с ООО «Скартел»; – большая зона покрытия; – широкий ассортимент тарифных планов 	<ul style="list-style-type: none"> – высокая стоимость услуг связи; – высокие издержки на обслуживание сети; – низкая ценность инноваций для потребителя
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – появление новых потребностей у клиентов; – снижение уровня конкуренции; – рост спроса на дополнительные и цифровые услуги; – рост уровня доходов клиентов; – улучшение демографических условий 	<ul style="list-style-type: none"> – снижение цен и тарифов у конкурентов; – снижение уровня доходов населения; – низкий темп роста рынка; – расширение зон покрытия конкурентами; – нестабильность экономики и антимонопольного законодательства

Особенно важна глубина понимания аналитиком и экспертом текущих и перспективных особенностей внутренней и внешней среды компании. А для этого нужны развитые и постоянно актуализируемые профессиональные компетенции. Так, привлеченные независимые эксперты выявили у ПАО МТС такие слабые аспекты деятельности, как высокая стоимость услуг связи, значительные издержки на обслуживание сети, недостаточное качество обслуживания клиентов; у ПАО Билайн соответственно – низкое качество роуминга, недостаточное качество обслуживание абонентов, малое количество центров обслуживания. Некоторые из этих мнений нам видятся спорными.

На следующих этапах SWOT-анализа в баллах оценивается влияние силы или слабости каждого фактора на выявленные возможности или угрозы конкретной компании, составляется индивидуальная матрица SWOT-анализа, а затем – преобразованная матрица с учетом вероятности проявления и силы влияния факторов, их взаимосвязи, таблицы 5, 6.

Таблица 6

Индивидуальная матрица SWOT-анализа компании Мегафон

	Оценка интенсивности, А	Возможности (O)					Угрозы (T)				
		Появление новых потребностей у клиентов	Снижение уровня конкуренции	Рост спроса на дополнительные услуги	Рост уровня доходов клиентов	Улучшение демографических условий, рождаемости	Снижение цен у конкурентов	Снижение дохода населения	Низкий темп роста рынка	Расширение зон покрытия конкурентами	Нестабильность экономики
Вероятность появления P_i	0,06	0,13	0,33	0,2	0,26	0,13	0,06	0,26	0,2	0,33	
Коэффициент влияния K_i	0,4	0,4	0,5	0,6	0,4	0,8	0,3	0,6	0,5	0,6	
Сильные стороны (S)											
Сделка с ООО «Скар-тэл» (бренд Yota)	4,6	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0
Большая зона покрытия	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0
Широкий ассортимент тарифных планов	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0
Слабые стороны (W)											
Высокая стоимость услуг связи	-4,4	3,0	1,0	5,0	3,0	3,0	2,0	3,0	0,0	0,0	0,0
Высокие издержки на обслуживание сети	-4,2	1,0	1,0	3,0	2,0	0,0	4,0	0,0	2,0	0,0	2,0
Низкая ценность инноваций для потребителя	-4,2	2	2	5	2	5	2	1	1	0	4

Преобразованная матрица обладает более широкими аналитическими возможностями.

Таблица 7

Фрагмент преобразованной матрицы SWOT-анализа компании Мегафон

	Возможности (O)				Угрозы (T)				Всего
	Рост спроса на дополнительные услуги	Рост уровня доходов	Улучшение демографических условий	Итого	Снижение цен у конкурентов	Снижение уровня дохода у населения	Низкий темп роста рынка	Нестабильность экономики	
Вероятность появления P_i	0,33	0,2	0,26		0,13	0,06	0,26	0,33	–
Коэффициент влияния K_i	0,5	0,6	0,4		0,8	0,3	0,6	0,6	–
Сильные стороны (S)	10,46	7,80	7,11	45,02	0,52	0,09	1,50	0,99	3,60
Сделка с ООО «Скартел» (бренд Yota)	3,04	2,40	1,91	13,70	0,00	0,00	0,72	0,00	0,72
Большая зона покрытия	3,30	3,00	2,60	15,68	0,00	0,09	0,00	0,00	0,59
Широкий ассортимент тарифных планов	4,13	2,40	2,60	15,65	0,52	0,00	0,78	0,99	2,29
Слабые стороны (W)	–9,17	–3,6	–3,56	–17,83	–3,54	–0,31	–1,97	–4,99	–10,80
Высокая стоимость услуг связи	–3,63	–1,58	–1,37	–7,13	–0,92	–0,24	0,00	0,00	–1,15
Большие издержки на обслуживание сети	–2,08	–1,0	0,0	–3,41	–1,75	0,00	–1,31	–1,66	–4,72
Низкая ценность инноваций для потребителя	–3,47	–1,0	–2,18	–7,3	–0,87	–0,08	–0,66	–3,33	–4,93
Всего	1,29	4,2	3,56	27,19	–3,0	–0,22	–0,47	–4,0	–7,2
									19,98

В данной матрице показаны не все, а самые значимые стороны внешней и внутренней среды, но итоги приведены общие, т.е. по всем факторам.

Преобразованная матрица позволяет получать некую сводную картину соотношения сильных и слабых сторон (с учетом их значимости) во взаимосвязи с потенциалом и рисками бизнеса конкурирующих компаний, при условии, что выбраны самые существенные параметры и никакие из них не остались за пределами исследования, таблица 8.

Таблица 8

Сводная характеристика слабых и сильных сторон, возможностей и угроз телекоммуникационных компаний, баллы

Компания	Итоговая взвешенная оценка во взаимосвязи				Всего
	Сильных сторон	Слабых сторон	Возможностей	Угроз	
МТС	56,70	-30,21	34,58	-8,09	26,49
МегаФон	48,62	-28,64	27,19	-7,21	19,98
Билайн	35,83	-22,26	19,86	-6,29	13,57
Tele2	50,07	-33,28	30,23	-13,44	16,79

Как и ранее рассмотренные методы, SWOT-анализ показал, что первые две позиции устойчиво занимают МТС и Мегафон. В отношении Билайна вывод неоднозначен: либо эта компания действительно не использует свои возможности благодаря имеющимся сильным позициям, либо они недооценены. ПАО «Мегафон» способно выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными компаниями на телекоммуникационном рынке. У компании крупная зона покрытия и широкий ассортимент тарифных планов – это самые сильные стороны Мегафона. Возможности, которые могут быть реализованы при помощи сильных сторон: рост спроса на дополнительные и цифровые услуги, рост уровня доходов клиентов. В качестве самых слабых сторон выступают низкая ценность инноваций для потребителя, высокая стоимость услуг связи.

Как показал SWOT-анализ, проявление этих слабых сторон негативно влияет на реализацию таких возможностей, как рост спроса на дополнительные и цифровые услуги и увеличение уровня доходов клиентов. Как защиту от угроз можно использовать такие факторы, как широкий ассортимент тарифных планов и развитие бренда Yota. На угрозы компании более всего влияют слабые стороны: низкая ценность инноваций для потребителя и высокая стоимость услуг.

Демпинговые цены конкурентов могут обострить проявление слабых сторон ПАО «Мегафон».

Рассмотрим подробнее ситуацию с Билайном, так как, по-видимому, эта компания начинает утраивать свою высокую конкурентную силу. Самой сильной стороной оператора Билайн является активная рекламная деятельность – 12,20 балла и широкий ассортимент тарифных планов – 11,22 балла. Сильные стороны, являющиеся защитой и позволяющие избежать угроз – рекламная политика (0,76) и большой ассортимент тарифных планов (0,34). Возможности, которые компания может получить за счет своих сильных сторон – рост спроса на дополнительные услуги (6,01) и числа потенциальных клиентов (5,36). Слабые стороны компании Билайн: малое количество центров обслуживания – 6,09 балла и низкое качество роуминга – 5,88 балла, что делает компанию уязвимой. Существенное влияние на реальное проявление угроз оказывают слабые стороны – недостаточное качество обслуживания абонентов и роуминга. Компании становится всё сложнее конкурировать на рынке сотовой связи.

Для уточнения выводов необходимо использовать в процессе SWOT-анализа сегментарный подход, т.к. отдельные сегменты деятельности телекоммуникационных компаний развиваются по различным сценариям, и это может быть целенаправленной бизнес-политикой.

Метод анализа иерархий обладает определёнными преимуществами при диагностике конкурентоспособности и предполагает поэтапное выполнение расчетов. При оценке конкурентной позиции важно тщательно разработать систему ключевых критериев, по которым будет выполняться анализ. Предлагаются следующие:

- известность торговой марки (бренда) (К1);
- качество обслуживания (К2);
- гибкость тарифной политики (К3);
- зона покрытия (К4);
- качество связи (К5).

Декомпозиция задач анализа в иерархию представлена на рисунке 2.

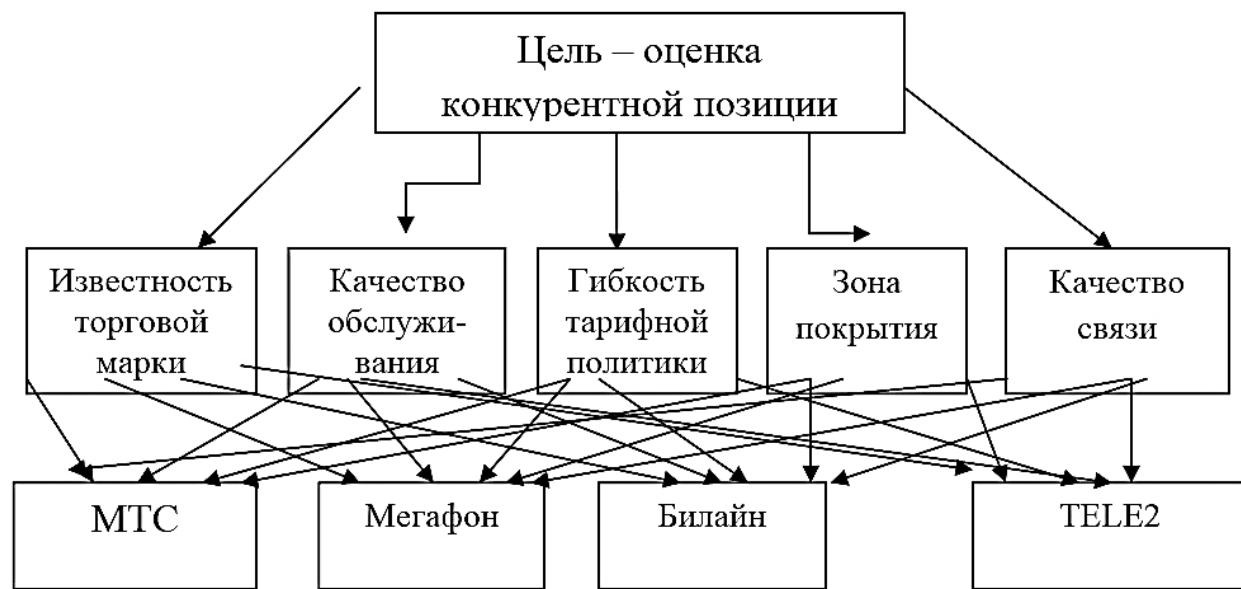


Рис. 2. Декомпозиция задач анализа в иерархию

Вначале применения метода анализа иерархий определяется значимость критериев, для чего строят матрицы парных сравнений критериев по каждому эксперту, таблица 9.

Таблица 9

Матрица парных сравнений 1-ого эксперта оценки

	K1	K2	K3	K4	K5	A	X
K1	1	1	3	2	1	1,430969	0,260
K2	1	1	3	4	1	1,643752	0,299
K3	0,333	0,333	1	5	5	1,226703	0,223
K4	0,500	0,250	0,200	1	1	0,478176	0,087
K5	1,000	1,000	0,200	1	1	0,72478	0,132
Сумма	3,833	3,583	7,4	13	9	5,50438	1
λ	6,030						
ИС=(l-n)/(n-1)	0,258						
СС	1,12						
ОС=ИС/СС	0,230						

В исследовании применена стандартная методология анализа иерархий, включающая такие элементы и показатели, как:

- $A(i,j)$ – показатель интенсивность проявления элемента иерархии i относительно элемента иерархии j ;

- X – вектор приоритетов, показывает значимость сравниваемых элементов;
- OC – отношение согласованности;
- IC – индекс согласованности,
- CC – величина, соответствующая средней случайной согласованности матрицы такого порядка.

Индекс согласованности рассчитывался по следующей формуле:

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3)$$

где n – число сравниваемых элементов ($n = 5$).

Для расчета λ_{\max} определяется сумма по каждому столбцу матрицы, которую умножают на соответствующую компоненту вектора приоритетов:

$$\lambda_{\max} = \sum 1 * x_1 + \sum 2 * x_2 + \sum 3 * x_3 + \dots + \sum N * x_n, \quad (4)$$

где $\sum 1, \sum 2, \sum 3, \dots, \sum N$ – сумма элементов столбцов матрицы.

Среди альтернатив выбирают альтернативу с наибольшим приоритетом. Затем результаты опросов усредняют, формируя коллективное мнение экспертов (МО), по формуле средней арифметической простой, таблица 10.

Таблица 10

Определение общего мнения членов экспертной группы

	X1	X2	X3	X4	X5	МО
K1	0,260	0,253	0,098	0,245	0,108	0,193
K2	0,299	0,1987	0,083	0,196	0,283	0,212
K3	0,223	0,2685	0,379	0,196	0,061	0,226
K4	0,087	0,092	0,224	0,137	0,174	0,143
K5	0,132	0,188	0,217	0,226	0,374	0,227
Сумма	1	1	1	1	1	1

На следующем этапе проводится определение приоритетов компаний по каждому критерию и каждому эксперту, таблица 11.

Таблица 11

Матрица парных сравнений по критерию «Известность торговой марки»
1–5-ого экспертов

Эксперт 1

K1	MTC	МегаФон	Билайн	TELE2	A	X	l=	4
MTC	1	1	1	2	1,189	0,286	ИС=(l-n)/(n-1)	0
МегаФон	1,000	1	1	2	1,189	0,286	CC	1,12
Билайн	1,000	1,000	1	2	1,189	0,286	ОС=ИС/CC	0
TELE2	0,500	0,500	0,5	1	0,595	0,143		
Сумма	3,500	3,500	3,500	7,000	4,162	1		

Эксперт 2

K1	MTC	МегаФон	Билайн	TELE2	A	X	l=	4,082
MTC	1	2	2	3	1,861	0,413	ИС=(l-n)/(n-1)	0,027
МегаФон	0,500	1	2	3	1,316	0,292	CC	1,12
Билайн	0,500	0,500	1	2	0,841	0,187	ОС=ИС/CC	0,024
TELE2	0,333	0,333	0,5	1	0,485	0,108		
Сумма	2,333	3,833	5,500	9,000	4,504	1		

Эксперт 3

K1	MTC	МегаФон	Билайн	TELE2	A	X	l=	4,126
MTC	1	0,5	2	5	1,495	0,294	ИС=(l-n)/(n-1)	0,042
МегаФон	2,000	1	3	5	2,340	0,460	CC	1,120
Билайн	0,500	0,333	1	5	0,955	0,188	ОС=ИС/CC	0,037392
TELE2	0,200	0,200	0,2	1	0,299	0,059		
Сумма	3,700	2,033	6,200	16,000	5,090	1		

Эксперт 4

K1	MTC	МегаФон	Билайн	TELE2	A	X	l=	4,011
MTC	1	1	0,5	3	1,107	0,238	ИС=(l-n)/(n-1)	0,004
МегаФон	1,000	1	0,5	2	1,000	0,215	CC	1,12
Билайн	2,000	2,000	1	5	2,115	0,455	ОС=ИС/CC	0,003
TELE2	0,333	0,500	0,2000	1	0,427	0,092		
Сумма	4,333	4,500	2,200	11,000	4,649	1		

Эксперт 5

K1	MTC	МегаФон	Билайн	TELE2	A	X	l=	4,061
MTC	1	2	2	2	1,682	0,393	ИС=(l-n)/(n-1)	0,020
МегаФон	0,500	1	1	2	1	0,234	CC	1,12
Билайн	0,500	1,000	1	2	1	0,234	ОС=ИС/CC	0,018
TELE2	0,500	0,500	0,500	1	0,595	0,139		
Сумма	2,500	4,500	4,500	7,000	4,276	1		

Мнение экспертов по каждому критерию обобщается, например, по критерию «Известность торговой марки», например, свод данных представлен в таблице 12.

Таблица 12

Определение общего мнения членов экспертной группы
по критерию «известность торговой марки»

Компания	X1	X2	X3	X4	X5	МО
МТС	0,286	0,413	0,294	0,238	0,393	0,325
МегаФон	0,286	0,2922	0,460	0,215	0,234	0,297
Билайн	0,286	0,1867	0,188	0,455	0,234	0,270
TELE2	0,143	0,108	0,059	0,092	0,139	0,108
Сумма	1	1	1	1	1	1

Приоритет по критерию «известность торговой марки» принадлежит компании МТС (0,325), с небольшим отрывом Мегафон (0,297), на третьем месте компания Билайн (0,270), а компания TELE2 замыкает четверку лидеров с рейтингом (0,108).

Аналогичная процедура проводится по каждому критерию.

Интересно, что приоритеты по разным критериям имеются у различных компаний.

Так, приоритет по критерию «качество обслуживания» принадлежит компании Мегафон (0,314), на втором месте МТС (0,289), с небольшим отрывом от неё, на третьем месте Билайн (0,228), а компания TELE2 оказалась на четвёртом месте (0,169), таблица 13.

Таблица 13

Определение общего мнения членов экспертной группы
по критерию «качество обслуживания»

Компания	X1	X2	X3	X4	X5	МО
МТС	0,238	0,333	0,398	0,250	0,225	0,289
Мегафон	0,372	0,333	0,199	0,250	0,418	0,314
Билайн	0,238	0,167	0,236	0,250	0,249	0,228
TELE2	0,152	0,167	0,167	0,250	0,109	0,169
Сумма	1	1	1	1	1	1

По критерию «гибкость тарифной политики» приоритет имеет компания TELE2 (0,410), с отрывом от TELE2 располагается на втором месте Билайн (0,243), на третьем месте МегаФон (0,188), а компания МТС с небольшим отрывом занимает лишь четвертое место (0,159), таблица 14.

Таблица 14

Определение общего мнения членов экспертной группы
по критерию «гибкость тарифной политики»

Компания	X1	X2	X3	X4	X5	МО
МТС	0,148	0,109	0,141	0,203	0,194	0,159
МегаФон	0,163	0,203	0,141	0,286	0,147	0,188
Билайн	0,327	0,225	0,263	0,170	0,230	0,243
TELE2	0,362	0,463	0,455	0,341	0,429	0,410
Сумма	1	1	1	1	1	1

После определения приоритетов по каждому критерию рассчитывается глобальный приоритет конкурирующих компаний по всем критериям с учетом их значимости, установленной ранее в таблице 9.

Формирование глобального приоритета по выбранным критериям представлено в таблице 15, рисунок 3.

Таблица 15

Глобальный приоритет по всем критериям конкурентоспособности
телецоммуникационных компаний

Критерий	X1	X2	X3	X4	X5	Рглоб
Значимость	0,193	0,212	0,226	0,143	0,227	
МТС	0,325	0,289	0,159	0,399	0,423	0,319
МегаФон	0,297	0,314	0,188	0,396	0,290	0,297
Билайн	0,270	0,228	0,243	0,152	0,209	0,220
TELE2	0,108	0,169	0,410	0,053	0,077	0,164
Сумма	1	1	1	1	1	1

Для улучшения интерпретации результатов анализа строится гистограмма, рисунок 3.

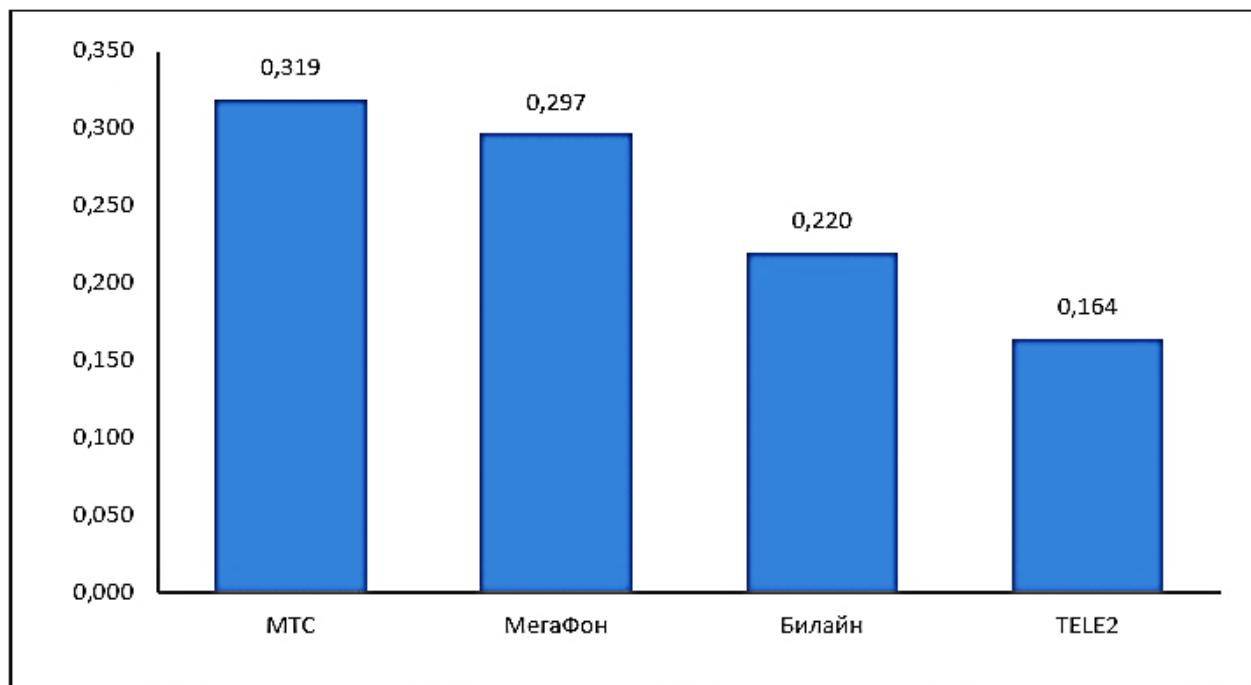


Рис. 3. Глобальный приоритет по всем критериям конкурентоспособности телекоммуникационных компаний

Применение метода анализа иерархий подтвердило ранее выявленную расстановку конкурентных сил на рынке телекоммуникационных услуг. Однако этот метод внес большую ясность в характере конкуренции по различным критериям. Наиболее конкурентоспособной компанией остается ПАО «МТС», второе место принадлежит компании Мегафон.

Метод анализа иерархий вполне применим для измерения конкурентоспособности компаний, но при условии выделения актуальных критерии её оценки и получения качественной, достаточной и объективной информации от членов экспертной группы.

Метод многоугольника конкурентоспособности рассматривается как дополняющий сравнительный и иллюстративный прием в процессе её оценки.

Накладывая многоугольники конкурентоспособности телекоммуникационных компаний, друг на друга, выявляют сильные и слабые стороны ПАО «Мегафон» по отношению к другим. Многоугольник формируется на основе ключевых характеристик (критериев), которые представлены на рисунке векторами,

выходящими из одной точки. При оценке полученных фигур формируется вывод о преимуществах и недостатках оцениваемых компаний.

Исходя из расчетов, проведенных по методу анализа иерархий (таблица 15), многоугольник конкурентоспособности выглядит следующим образом (рисунок 4).

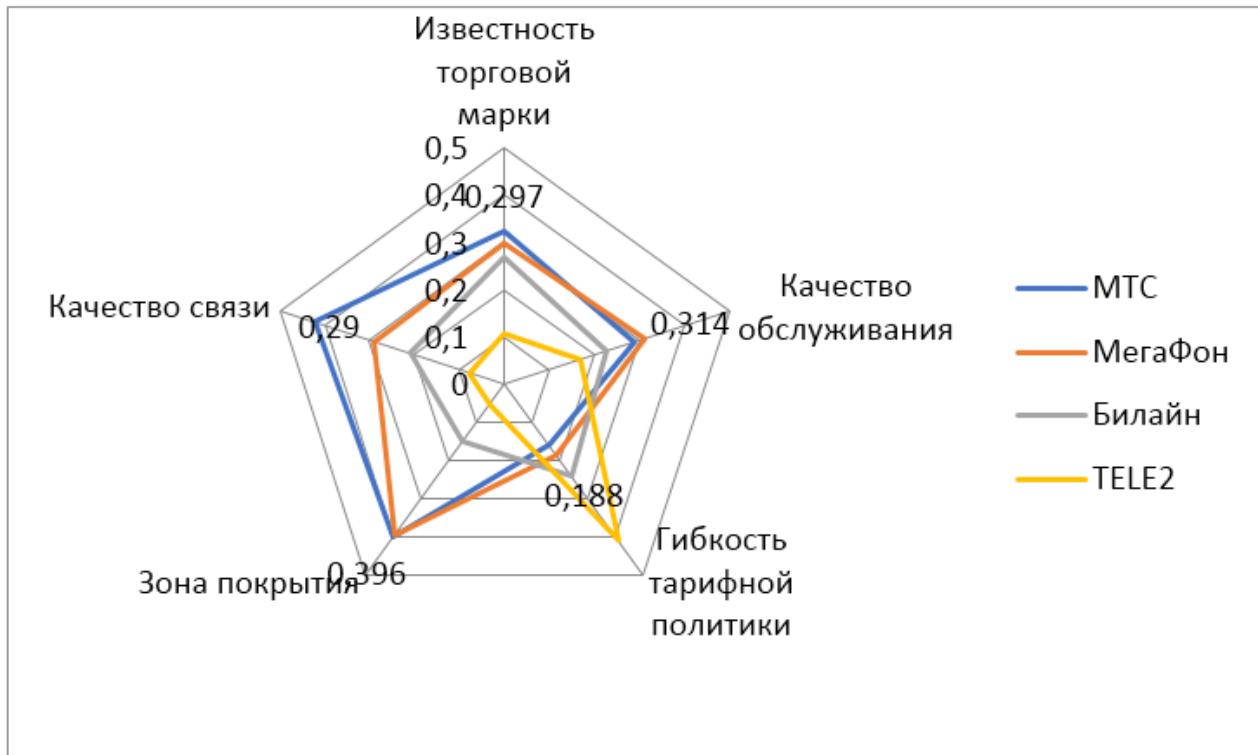


Рис. 4. Многоугольник конкурентоспособности телекоммуникационных компаний

Для получения количественной оценки конкурентоспособности телекоммуникационных компаний определяется площадь многоугольника (таблица 16).

Таблица 16

Результаты расчета площадей многоугольников конкурентоспособности

Критерий/Компания	K1	K2	K3	K4	K5	Итого
МТС	0,045	0,022	0,030	0,080	0,065	0,242
МегаФон	0,044	0,028	0,035	0,055	0,041	0,203
Билайн	0,029	0,026	0,018	0,015	0,027	0,115
TELE2	0,009	0,033	0,010	0,002	0,004	0,058

Таким образом, по методу многоугольника конкурентоспособности очевидно, что компания МТС удерживает лидирующую позицию, но она уступает по критерию «зона покрытия» ПАО МегаФон, а по критерию «гибкость тарифной политики» компании TELE2. Компания МегаФон занимает второе место, она лидирует по таким критериям как «зона покрытия» и «качество обслуживания». Билайн на третьем месте, но по критерию «известность торговой марки», имеет такую же значимость, как компании МТС и МегаФон. TELE2 занимает четвертое место, в то же время преобладает по сравнению с тремя компаниями по критерию «гибкость тарифной политики».

Измерение конкурентоспособности компаний имеет смысл, если ориентирует на перспективу и способствует обоснованию стратегических управленческих мер и вариантов решения выявленных проблем.

Особенно это важно на фоне нестабильной макроэкономической ситуации, колебаний курса валют, сокращения доходов потенциальных клиентов и изменения структуры их потребностей. Считается, что профиль потребления телекоммуникационных услуг за последние годы принципиально изменился: абоненты меньше пользуются международным роумингом, приоритетом пользуются сервисы, позволяющие сокращать затраты на связь. При этом характерной тенденцией в настоящее время является «цифровизация» абонентов: бурный рост спроса на мобильную передачу данных, использования ОТТ-сервисов, смартфонов и объема потребления контента с мобильных устройств.

Учитывая новую экономическую реальность и изменения в предпочтениях абонентов, ужесточение конкурентного соперничества между телекоммуникационными компаниями необходимо по некоторым сегментам бизнеса и параметрам пересмотреть стратегию развития ПАО «МегаФон».

Для выбора стратегических решений ПАО «МегаФон» предпочтительнее использовать результаты анализа на основе метода Мак-Кинзи и оценить зависимость конкурентной позиции компании относительно привлекательности сег-

ментов рынка, в которых действуют стратегические единицы бизнеса. Для определения рыночной стратегии ПАО «МегаФон» и построения матрицы Мак-Кинзи используются исходные данные в разрезе трех рынков:

- рынок услуг мобильной связи;
- рынок фиксированной связи;
- рынок VAS услуг (таблица 17).

Таблица 17

Статистические данные по объему продаж и выручке
ПАО «МегаФон» за 2014–2016 гг.

Показатели	Объем продаж, млн ед.			Выручка, полученная компанией на каждом рынке, млн руб.
	2014г.	2015г.	2016г.	
Рынок услуг мобильной связи	209,89	227,64	243,68	265090
в т.ч. ПАО МегаФон	68,1	69,75	74,8	
Рынок фиксированной связи	27,3	28,7	29,6	23400
в т.ч. ПАО МегаФон	0,05	0,07	0,1	
Рынок VAS услуг	25,93	32,14	43,17	35840
в т.ч. ПАО МегаФон	6,6	10,91	15,33	

В качестве исходной информации использовались публичные отчеты исследуемой компании. В качестве критериев для построения матрицы взяты два традиционных показателя, применяемые для стратегического анализа рынков, их значения распределены по трем группам (с высокими, средними и низкими показателями), таблица 18.

Таблица 18

Критерии для построения матрицы Мак-Кинзи

Показатели	Высокая оценка, %	Средняя оценка, %	Низкая оценка, %
Среднегодовой темп прироста объема продаж (критерии оценки привлекательности рынков), %	Свыше 25	от 15–25	Менее 15
Рыночная доля (критерии оценки привлекательности рыночной позиции компании), %	Свыше 35	от 10–35	Менее 10

Рассчитаем сегментные показатели ПАО «МегаФон» за 2016г. (отчетный год) в соответствии с заданными критериями, используя формулы среднегодового темпа роста и структурного показателя рыночной доли в процентах, таблица 19.

Таблица 19

Показатели для оценки привлекательности рынков и конкурентных позиций компании ПАО «МегаФон»

Показатели	Среднегодовой темп прироста, %	Рыночная доля компании на каждом рынке в 2016 г., %
Рынок услуг мобильной связи	7,749	30,70
Рынок фиксированной связи	4,127	0,34
Рынок VAS услуг	29,0297	35,51

Как видим, характеристики присутствия и динамики ПАО «МегаФон» на разных рынках принципиально отличаются, что нельзя не учитывать при разработке вариантов стратегических решений.

На следующем этапе проводится оценка участия исследуемой компании на каждом рынке телекоммуникационных услуг и её конкурентной позиции, таблица 20.

Таблица 20

Оценка уровня участия на рынках и конкурентных позиций ПАО «МегаФон» в 2016 г.

Рынок	Оценка рынка	Оценка конкурентных позиций компании	Доля продаж на рынке в суммарной выручке, %
1. Рынок услуг мобильной связи	Низкая	Средняя	81,73
2. Рынок фиксированной связи	Низкая	Низкая	7,22
3. Рынок VAS услуг	Высокая	Высокая	11,05
Итого			100

Исходя из данных таблицы 19, строится матрица Мак-Кинзи для уточнения конкурентных позиций ПАО «МегаФон» на каждом сегменте рынка (рисунок 5).

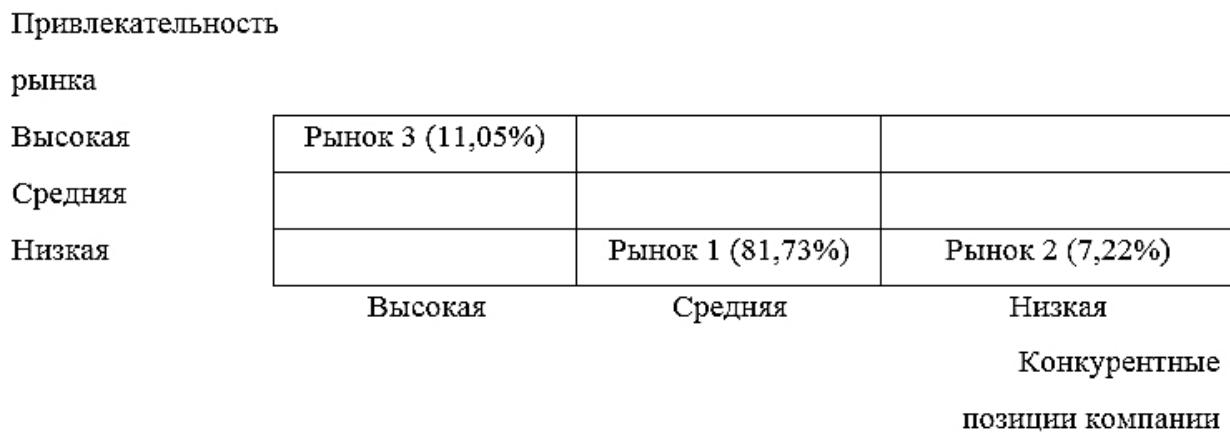


Рис. 5. Портфельная матрица Мак-Кинзи

Подводя итоги расчетов по матрице, можно сделать вывод о том, что рынки услуг мобильной и фиксированной связи стали на данном этапе недостаточно привлекательными. Это обусловлено тем, что эти рынки хорошо освоены и даже перенасыщены, поэтому операторы изыскивают новые возможности увеличения выручки и монетизации базы абонентов. Рынок VAS услуг перспективен, является сегментом с высокой привлекательностью и конкурентоспособностью. Для того, чтобы увеличить конкурентоспособность ПАО «МегаФон» необходимо развивать свое присутствие на этом рынке и инвестировать в него.

Прогнозируем позитивные результаты осуществления новой стратегии в виде роста сервисной выручки «МегаФона» за счет новых услуг для целевой аудитории (безлимитный интернет-трафик в приложении VK, возврат части стоимости покупки контента в социальной сети, подписка на музыку в VK), за счет услуг для корпоративных клиентов (тарифы для передачи фискальных данных, услуг мониторинга автотранспорта и промышленных объектов, услуг «умные счетчики» для ЖКХ, услуг виртуальной телефонии и других решений для бизнеса).

Результаты оценки конкурентоспособности ПАО «МегаФон» позволяют обобщить его основные конкурентные преимущества долгосрочного характера.

Потенциальные конкурентные преимущества ПАО «МегаФон»:

1. Цифровая экосистема. «МегаФон» обладает лучшей позицией для создания крупнейшей цифровой экосистемы в РФ, которой будут пользоваться цифровые клиенты.

2. Инфраструктура. На основе созданного технологического преимущества «МегаФон» способен достичь лидерства в цифровых услугах для клиента в ключевом для развития 5G диапазоне, а также по количеству базовых станций.

3. Последовательное повышение операционной эффективности.

4. Реструктуризация модели управления по кластерному и проектному принципам управления регионами, с разработкой региональных бизнес-стратегий и созданием проектных команд.

Компании МегаФон, исходя из результатов проведённого анализа и учитывая, что телекоммуникационный рынок является по характеру олигополистическим, рекомендуется применять синтез конкурентных стратегий, таких как:

– «нишевая» стратегия, поскольку одно из её стратегических направлений связано с акцентом на высокой потребительной ценности предлагаемых продуктов для особой группы «цифровых» клиентов, их лояльность создает для компании значительную рыночную «нишу»;

– «соединяющая» стратегия, так как компания постоянно ищет способы усовершенствования и индивидуализации своего уже существующего продукта (услуг);

– «пионерная» стратегия характерна для ПАО «МегаФон», выводящего на рынок новые цифровые услуги.

Выводы.

Развитие рыночной экономики и обострение конкуренции способствовали эволюции и расширению спектра аналитических методов её измерения с различных позиций, которые имели высокое прикладное значение и распространение, особенно в период интенсивного формирования теорий и практики стратегического менеджмента.

Однако используемые методы оценки часто не дают объективного и точного представления об общем уровне конкурентоспособности телекоммуникационной компании, поскольку, как правило, применяются лишь традиционные индикаторы (емкость рынка, рентабельность, доля рынка и т. п.) без учета новых, актуальных параметров. В этом случае они не имеют конечного выхода, виде четких методических и организационно-управленческих рекомендаций.

Учитывая особенности и тенденции развития отрасли телекоммуникационных услуг, считаем, что в состав системы параметров для экспертной оценки конкурентоспособности компаний, функционирующих на данном рынке, должны входить показатели, отражающие:

- качество и комплексность услуг;
- состояние и инновационность сетевой инфраструктуры;
- зависимость от величины заимствованных кредитных ресурсов (соотношение заёмного и собственного капитала, эффект финансового рычага, коэффициент текущей платежеспособности);
- состояние клиентской базы (её динамика, доходность, удовлетворенность уровнем обслуживания);
- имиджевые характеристики (узнаваемость клиентами и понятность логотипа компании, приверженность бренду и др.).

Все использованные в исследовании методы измерения конкурентоспособности (SWOT-анализ, метод анализа иерархий, метод многоугольника, коэффициенты концентрации) нуждаются в совершенствовании применительно телекоммуникационным компаниям с учетом их непрерывного обновления и развития.

Традиционный SWOT-анализ, прежде всего, нуждается в уточнении новых сильных и слабых сторон, т.к. динамика деятельности и внутренней среды очень высокая.

В исследовании с помощью аналитических методов доказано, что ПАО «МегаФон» способно выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными компаниями на телекоммуникационном рынке.

Следует учитывать, что конкурентные преимущества могут быть уже имеющими место (сформированными) и потенциальными (формирующими и развивающимися). В настоящем исследовании выявлены следующие конкурентные преимущества ПАО «МегаФон»:

- это второй в России мобильный оператор по масштабу базы абонентов и размеру выручки;
- опережающее внедрение по сравнению с другими операторами инновационных технологий;
- быстрое распространение инновационных технологий и новых продуктов по всей зоне покрытия сети;
- высокая динамика развития розничной сети, сервисов.

Возможно, что к сильным сторонам компании Мегафон в будущем будут относиться такие важные характеристики, как:

- опережающее внедрение стандарта 5G+;
- высокая доля цифровых клиентов
- появление новых актуальных брендов.

Предполагается, что к слабым сторонам компании Мегафон при условии ослаблении позиций компании будут относиться такие характеристики, как:

- отсутствие динамики в расширении регионы её присутствия;
- снижение качества роуминга;
- дисбалансы в ценовой политике компании, что приведет к сокращению клиентуры, выручки и ухудшению финансовых результатов.

Кроме того, выяснилось, что нуждается в совершенствовании существующая методика отбора экспертов и поэтапного получения объективного экспертного мнения.

Метод анализа иерархий применительно к оценке конкурентоспособности компаний используется широко, однако он должен быть в большей степени адаптирован к особенностям деятельности телекоммуникационных компаний.

Для этого необходимо:

- уточнить систему критериев, по которым будет выполняться измерение конкурентоспособности. Обязательно следует добавить такие критерии, как инновационность технологий, эффективность бизнеса;
- уточнить значимость критериев, т.к. условия на рынке телекоммуникационных услуг постоянно меняются в различных направлениях;
- ввести корректирующий показатель, учитывающий вероятность резких колебаний рыночной конъюнктуры, форс-мажоры и т. д.

Результаты исследования показали предпочтительное использование тех методов измерения конкурентоспособности, которые в большей степени учитывают специфику рынка телекоммуникационных услуг и особенности конкретных мобильных операторов. Наилучшим методом из четырех рассматриваемых по своим аналитическим качествам, надежности и обоснованности выводов, по нашему мнению, является метод анализа иерархий.

Следует заключить, что теория и практика анализа конкурентоспособности организаций постоянно развивается и не существует единственного «правильного» метода для каждой ситуации. Необходимо использовать совокупность методов, а известные методы (SWOT-анализ, метод анализа иерархий) совершенствовать. Методы стратегического анализа должны быть адекватными ситуации, поставленным целям и задачам, и полезными.

Список литературы

1. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: Учебное пособие. – М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 320 с.
2. Годовой отчет ПАО «МегаФон» 2015. – М.: Компания МегаФон, 2016. – 172 с.
3. Доли рынка сотовых операторов России по итогам 2016 года. Финансовые показатели и направления развития рынка телекоммуникационных услуг // Портал о современных технологиях мобильной и беспроводной связи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://1234g.ru/novosti/doli-ryntka-sotovykh-operatorov-2016>

4. Зайцева О.П. Проблемы оценки конкурентоспособности телекоммуникационных компаний / О.П. Зайцева, М.А. Монтоева // Материалы VIII Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов «Непрерывное профессиональное образование: теория и практика» (24 марта 2017 г., САФБД). – Новосибирск, 2017. – 426 с.
 5. Маркетинговое исследование российского рынка телекоммуникационных систем // Компания ГидМаркет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gidmark.ru/uploads/raboty/april2016/issledovanie-tvynka-telekommunikacionnyh-sistem-v-rossii-2010–2015-gg.pdf>
 6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.
 7. Порядок проведения анализа и оценки состояния конкуренции на товарном рынке: Приказ ФАС РФ от 28.04.2010 №220 (редакция от 20.07.2016 г.).
 8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организаций: Учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.
 9. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 544 с.
-

Зайцева Ольга Петровна – д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета и финансов ЧОУ ВО Центросоюза РФ «Сибирский университет потребительской кооперации»; профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин)», Россия, Новосибирск.

Монтоева Мэдэгма Аюшевна – магистрант ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин)», Россия, Новосибирск.
