

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и
торговли имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи



Смирнова Кристина Дмитриевна

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

Диссертация

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Алексеева Наталья Ивановна

Донецк – 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ.....	16
1.1 Конкурентное поведение как экономическая категория.....	16
1.2 Особенности формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе процессного подхода...	40
1.3 Концептуальные основы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	57
Выводы к разделу 1.....	69
РАЗДЕЛ 2 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ.....	73
2.1 Анализ влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	73
2.2 Анализ состояния конкуренции и конкурентного поведения предприятий на рынке телекоммуникационных услуг.....	104
2.3 Комплексная оценка конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	135
Выводы к разделу 2.....	161
РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ.....	165
3.1 Обоснование стратегических направлений формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	165
3.2 Формирование тактик конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	193
Выводы к разделу 3.....	206
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	209
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	214
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	239

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Контент-анализ видов поведения хозяйствующих субъектов, представленных в экономических исследованиях.....	240
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Исходная совокупность ICEDRIPS-факторов, влияющих на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	241
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Анкета для формирования совокупности факторов внешней среды, оказывающих влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	243
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Результаты определения факторов внешней среды, оказывающих влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг и критериев их оценки.....	246
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Результаты определения коэффициентов значимости факторов внешней среды и критериев их оценки для предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	256
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Анкета для оценки влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	268
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Результаты оценки влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	273
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Результаты комплексной оценки конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности.....	275
ПРИЛОЖЕНИЕ К. Виды базовых стратегий конкурентного поведения предприятий и их характеристика.....	294
ПРИЛОЖЕНИЕ Л. Подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия».....	296
ПРИЛОЖЕНИЕ М. Результаты оценки уровня конкурентоспособности предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности.....	297
ПРИЛОЖЕНИЕ Н. Анкета для определения уровня приоритетности тактических задач формирования конкурентного поведения и индикаторов их достижения для реализации портфеля стратегий конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	302

ПРИЛОЖЕНИЕ П. Результаты определения уровня приоритетности тактических задач формирования конкурентного поведения и индикаторов их достижения для реализации портфеля стратегий конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.....	308
ПРИЛОЖЕНИЕ Р. Справки о внедрении результатов диссертации.....	318

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Характерные для современной экономики неопределенность и нестабильность требуют применения принципиально новых подходов к ведению конкуренции. Быстроменяющаяся внешняя среда ориентирует предприятия на анализ действий, которые конкуренты предпринимают или планируют предпринять в борьбе за лучшее положение на рынке, то есть на изучение их конкурентного поведения. В этой связи растет актуальность вопросов, связанных с исследованием категории «конкурентное поведение», уточнением её места в понятийно-категориальном аппарате современной теории конкуренции, а также совершенствованием существующих способов и инструментов формирования конкурентного поведения предприятий.

Особенно остро проблема формирования конкурентного поведения стоит перед предприятиями сферы телекоммуникационных услуг. Это объясняется стремительным развитием информационной среды, распространением инновационных технологий, постоянно растущим спросом на цифровизацию промышленного производства, а также инфраструктурным характером самой телекоммуникационной отрасли, которая имеет системообразующее значение для формирования структуры российской экономики. Кроме того, сфера телекоммуникационных услуг переживает период трансформации, связанный с ростом конкурентного напряжения и изменением применяемых методов конкурентной борьбы. Позиционная конкуренция сменяется динамическим противостоянием, успех в котором зависит от умения точно спрогнозировать намерения конкурентов и предложить в ответ набор эффективных стратегий и тактик конкурентного поведения, способных обеспечить предприятию устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Поэтому вопросы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг представляют значительный научный и практический интерес,

следовательно, нуждаются в теоретическом обосновании и методическом обеспечении.

Степень изученности проблемы. Концепция формирования конкурентного поведения предприятий является сравнительно новым направлением в развитии современной теории конкуренции и в настоящее время в научном сообществе не сформировалась единая точка зрения относительно отдельных ее теоретических и методологических положений.

Теоретический фундамент современного понимания конкуренции и конкурентного поведения заложен в работах всемирно известных зарубежных учёных, таких как: И. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, А. Маршалл, М. Портер, Дж. Робинсон, А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд, А. Смит, К.К. Прахалад, Э. Чемберлин. В отечественной науке изучение закономерностей развития конкуренции и конкурентных отношений представлено в работах С.Б. Авдашевой, Е.М. Азарян, И.А. Ангелиной и С.В. Салиты, А.Г. Азоева, А.А. Бакунова, Л.В. Балабановой, Н.В. Ващенко, О.Ю. Горбовой, М.С. Грязевой, К.И. Кулик, А.И. Мелешкиной, А.В. Павловой, В.В. Протасова, Н.М. Розановой, А.М. Самодурова, С.Г. Светунькова, Ю.В. Таранухи, Н.Е. Тропыниной, Б.А. Тхорикова, Р.А. Фатхутдинова, Ю.А. Юданова.

Наиболее подробное исследование сущности конкурентного поведения предприятий изложено в работах Н.И. Алексеевой, А.А. Архипенко, Г.Ю. Гуляева, Д.С. Епишкина и Т.Д. Коломиец, С.Н. Муратова, Ю.Б. Рубина, Н.Ю. Ярошевич. Определенный интерес с точки зрения предмета исследования представляют работы С.Б. Алексеева, Д.Б. Берга и С.Н. Лапшиной, В.Я. Вишневер, Т.О. Загорной, А.Л. Карпова, М.С. Оборина, А.А. Рязанова, А.Х. Хакимова, Т.Г. Философовой, в которых отображены отдельные вопросы теории и методологии формирования конкурентного поведения предприятий.

Однако большинство существующих исследований в данном направлении имеют фрагментарный характер, а накопленный научно-

теоретический опыт нуждается в обновлении. К тому же, представленные в научной литературе разработки не учитывают в полной мере отраслевые особенности хозяйственной деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг, которые обуславливают состояние и характер конкуренции между телекоммуникационными предприятиями, а соответственно и их конкурентное поведение. Именно актуальность и недостаточная изученность выбранной темы обусловили цель и задачи диссертационной работы, ее содержание и методы исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является научное обоснование теоретических положений, а также разработка научно-методических и практических рекомендаций по формированию конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Достижение цели исследования потребовало решения комплекса теоретических и практических задач:

развить теоретические положения формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг;

разработать методику анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг;

предложить научно-методический подход к оценке конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе применения динамических показателей состояния рыночной конкуренции;

обосновать методический инструментарий комплексной оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг;

разработать научно-методический подход к обоснованию стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе системы количественных детерминант.

Объектом исследования является процесс формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Предметом исследования являются теоретические, научно-методические и практические аспекты формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные положения современной теории конкуренции, результаты теоретического обобщения научных трудов отечественных и зарубежных авторов, занимающихся вопросами формирования конкурентного поведения и управления конкурентоспособностью предприятий.

Для решения теоретических и практических задач исследования в работе использованы общенаучные и специальные методы: теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза – для уточнения содержания понятия «конкурентное поведение предприятия», классификации видов конкурентного поведения предприятий; методы системно-структурного анализа – для разработки концептуальной схемы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг; метод анализа иерархий, методы экспертных оценок (анкетирование, ранжирование) – для отбора факторов, оказывающих влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, для определения коэффициентов значимости факторов и критериев их оценки, для определения уровня приоритетности отдельных тактических задач и индикаторов их достижения при реализации сформированного портфеля стратегий конкурентного поведения; статистические методы изучения структурных различий, методы непараметрической статистики (ранговая корреляция) – для оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе применения динамических показателей состояния рыночной конкуренции; методы многомерного статистического анализа (таксономический анализ, ковариация, β -коэффициенты) – для комплексной оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, для расчета обобщающих

и интегрального показателя конкурентоспособности предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили: официальные данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации; Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Донецкой Народной Республике; законодательство Российской Федерации в сфере антимонопольного регулирования и защиты конкуренции; научные труды и периодические издания по вопросам конкуренции и конкурентного поведения; результаты опросов ведущих специалистов предприятий сферы телекоммуникационных услуг; авторефераты и диссертации по теме исследования.

Научная новизна полученных результатов состоит в развитии теоретических положений и совершенствовании научно-методических основ формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Получили развитие теоретические положения формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, в частности: уточнено понятие «конкурентное поведение предприятия», которое в отличие от существующих обобщает содержательные признаки исследуемой категории; предложена классификация видов конкурентного поведения предприятий, дополненная новыми и усовершенствованными классификационными признаками; разработана концептуальная схема формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, объединяющая теоретическую, научно-методическую и практическую составляющие, которые адаптированы к специфике хозяйственной деятельности в телекоммуникационной отрасли и в совокупности отражают логику формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

2. Разработана методика ICEDRIPS-анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, которая объединяет расширенный перечень факторов, количественные критерии оценки и коэффициенты их значимости, отражающие особенности макро- и микросреды функционирования предприятий сферы телекоммуникационных услуг и позволяет охарактеризовать влияние, которое внешняя среда оказывает на их конкурентное поведение (благоприятное, сдерживающее, неблагоприятное).

3. Предложен научно-методический подход к оценке конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе применения динамических показателей состояния рыночной конкуренции, который опирается на методический инструментарий оценки структурных различий и обладает более совершенными аналитическими свойствами, поскольку позволяет количественно оценить состояние конкуренции на телекоммуникационном рынке (низкая, умеренная, высокая, очень высокая) и на этой основе охарактеризовать особенности конкурентного поведения действующих на данном рынке предприятий.

4. Обоснован научно-методический подход к комплексной оценке конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, который, в отличие от существующих, учитывает силу олигополистической взаимозависимости поведения конкурентов и позволяет обосновать вид их конкурентного поведения (агрессивное, кооперативное, адаптивное, независимое, непредсказуемое) исходя из оценки возможных реакций на действия конкурентного окружения.

5. Разработан научно-методический подход к обоснованию оптимальной стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, который, в отличие от существующих разработок, опирается на методический инструментарий анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий, интегральной оценки состояния конкуренции на рынке, определения уровня

конкурентоспособности действующих на нем предприятий и позволяет количественно описать алгоритм построения оптимального портфеля стратегических альтернатив.

Полученные в диссертации научные результаты соответствуют паспорту специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг), в части пунктов: 4.3. Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг; 4.6. Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях сферы услуг. Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в сфере услуг; 4.14. Экономика отраслей связи и телекоммуникаций; 4.21. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении концептуальных основ формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, которые опираются на обновленный понятийно-категориальный аппарат, принципы и методы исследования, а также усовершенствованный научно-методический инструментарий, позволяющий реализовать все этапы процесса формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предложенные в диссертации научно-методические разработки и рекомендации адаптированы к особенностям хозяйственной деятельности в телекоммуникационной отрасли и могут быть использованы для усовершенствования практики формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Наибольшее практическое значение имеют научно-методические подходы к анализу влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, к оценке конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий на основе применения динамических показателей состояния рыночной конкуренции, к комплексной оценке

конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, к обоснованию оптимальной стратегии их конкурентного поведения.

Диссертация выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского». Основные теоретические положения и научно-методические разработки диссертационной работы использовались в ходе выполнения госбюджетных и хоздоговорных тем: № Г-2019-6 «Стратегические направления экономического развития предприятия», № Г-2022-6 «Инновационные стратегии и модели экономических трансформаций», № 107/хт/2024 «Разработка рекомендаций по формированию конкурентного поведения предприятий».

Научно-методические разработки и рекомендации, сформулированные в диссертации, одобрены и внедрены в деятельность: ООО «АЛЬДЕМАРИН» (справка № 18 от 06.02.2024 г.), ООО «ТАКС КОНСАЛТ» (справка № 12 от 15.04.2024 г.), «Донецкая местная общественная организация поддержки развития образования» (справка б\н от 25.08.2024 г.), ГУП ДНР «ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ КАНАЛ ДНР» (справка б\н от 05.09.2024 г.), ООО «РЕМСТРОЙБЫТ» (справка № 25 от 21.10.2024 г.). Отдельные теоретические и практические результаты исследования используются в учебном процессе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при преподавании дисциплин «Конкурентоспособность предприятия», «Конкурентоспособность трудовых ресурсов предприятия», «Ценовые стратегии», а также при подготовке курсовых работ для обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика (Профили: Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение предприятия) и 38.03.03 Управление персоналом (справка № 19.02/952 от 09.10.2024 г.).

Апробация и внедрение результатов исследования. Диссертация представляет собой результат самостоятельной научно-исследовательской работы автора. Результаты, которые характеризуются наибольшей теоретической и практической значимостью, отражают научную новизну исследования и выносятся на защиту, являются самостоятельным достижением автора. Из научных работ, опубликованных в соавторстве, использованы только те положения и выводы, которые отражают личный вклад автора.

Наиболее значимые научные результаты исследования получили положительную оценку на девяти научно-практических конференциях различного уровня: «EurasiaScience» (г. Москва, 2020 г.), «Современные информационные технологии» (г. Донецк, 2021 г.), «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2021, 2023, 2024 гг.), «Актуальные проблемы науки и практики в различных отраслях народного хозяйства» (г. Пенза, 2023 г.), «Теории, школы и концепции устойчивого развития науки в современных условиях» (г. Волгоград, 2023 г.), «Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в условиях цифровизации» (г. Курск, 2023 г.), «Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты» (г. Брест, 2023 г.).

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в 21 научной работе, из которых: 2 коллективные монографии, 10 статей в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России, 9 работ апробационного характера. Общий объем публикаций составляет 11,74 печ. л., из которых лично автору принадлежит 10,44 печ. л.

Структура и содержание работы соответствует выбранной теме и отражает логику исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 202 источников. Основные результаты исследования изложены на 238 страницах текста, иллюстрируются 29 рисунками и 37 таблицами. Работа содержит 14 приложений общим объемом 85 страниц.

Во **введении** подчеркнута актуальность темы исследования, определена степень ее разработанности, выделены аспекты исследуемой проблемы, нуждающиеся в уточнении и дополнении; обоснована цель, задачи, объект и предмет исследования, обозначено его теоретико-методологическое и информационно-эмпирическое обеспечение; выделена научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов, приведены сведения об их внедрении и апробации, полноте освещения в научных публикациях; охарактеризована структура и содержание работы.

В **первом разделе** диссертации «Теоретические основы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг» исследована сущность конкурентного поведения как экономической категории, изучены особенности формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе процессного подхода, получили дальнейшее развитие концептуальные основы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Во **втором разделе** диссертации «Анализ формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг» проведен анализ влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, осуществлен анализ состояния конкуренции и конкурентного поведения предприятий на рынке телекоммуникационных услуг, проведена комплексная оценка конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

В **третьем разделе** диссертации «Совершенствование процесса формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг» обоснованы стратегические направления формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, даны рекомендации по формированию тактик конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

В **заключении** сформулированы выводы по основным результатам исследования, которые отражают степень достижения цели и задач исследования.

В **приложениях** представлены материалы, которые дополняют и поясняют отдельные теоретические и практические положения диссертации.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

1.1 Конкурентное поведение как экономическая категория

Процессы интеграции Донецкой Народной Республики в правовое поле и экономическую среду Российской Федерации влекут за собой целый спектр как социально-экономических, так и организационных преобразований, адаптация к которым требует формирования принципиально новых направлений в управлении конкурентоспособностью предприятий. На первый план выходит проблема создания конкурентных преимуществ, способных обеспечить им устойчивое положение на целевых рынках. Эти изменения неизбежно отражаются на развитии современной теории конкуренции, для которой характерно появление новых терминов и понятий, смена парадигм конкурентоспособности. Одним из таких понятий является «конкурентное поведение», которое постепенно занимает одно из ключевых мест в современных исследованиях проблем конкуренции.

Как показывает проведенное исследование, вопросы формирования конкурентного поведения предприятий на сегодняшний день не получили должного освещения в научной литературе. Отдельные его аспекты освещены в работах таких отечественных авторов, как С.Б. Алексеев [10, 11], Н.И. Алексеева [13-17], А.А. Архипенко [21], И.В. Балабанова [24], Г.Ю. Гуляев [44, 45], Д.С. Епишкин и Т.Д. Коломиец [53], С.Н. Муратов [79], Ю.Б. Рубин [105-112], Р.А. Фатхутдинов [177], А.Х. Хакимов [182], Н.Ю. Ярошевич [193] и других.

Вместе с тем, большинство существующих исследований в данном направлении имеют фрагментарный характер. Мнения ученых расходятся в вопросах определения сущности конкурентного поведения. В отдельных исследованиях [58, 177] конкурентное поведение рассматривается как

производная категория при определении сущности других фундаментальных категорий теории конкуренции, таких как конкурентная позиция, конкурентное преимущество, что усложняет процесс определения её места в понятийно-категориальном аппарате современной теории конкуренции. В других работах [27, 92] представлен анализ видов и стратегий конкурентного поведения без содержательной характеристики самого понятия, что снижает теоретическую ценность предлагаемых разработок.

Поэтому одной из первоочередных задач диссертационной работы является раскрытие сущности конкурентного поведения предприятия, а также выявление отличительных признаков анализируемой категории, что позволит сформировать целостный подход к её изучению.

Исследование категории «конкурентное поведение предприятия» целесообразно начать с анализа подходов к определению понятия «поведение». В современной литературе поведение является предметом изучения целого ряда наук: экономической теории, социологии, психологии, философии, политологии и т.д.

Изучение поведения как объекта науки получило наибольшее распространение в начале прошлого века в рамках развития бихевиористического подхода в психологии. Изначально под поведением понимали «любые внешне наблюдаемые реакции индивида (двигательные, вегетативные, речевые), функционирующие по схеме «стимул-реакция» [46, с. 250]. При этом исследование особенностей поведения традиционно ограничивалось изучением живых организмов и в первую очередь поведения человека.

Для современных исследований характерной является более широкая трактовка поведения, которая выходит за рамки бихевиористического подхода. В широком смысле данный термин употребляют применительно к объектам (либо субъектам) любого уровня организации [175].

К примеру, в Энциклопедии эпистемологии и философии науки приводится следующее определение: «поведение – совокупность внутренне

взаимосвязанных действий, осуществляемых субъектом во взаимодействии с окружающей средой» [190, с. 703].

Схожее определение дает Л.Д. Унарова, которая рассматривает поведение как систему внутренне взаимосвязанных действий, осуществляемых каким-либо сложным (обладающим некоторой организацией) объектом. Эта система подчиняется определенной логике и направлена на реализацию той или иной функции, присущей данному объекту и требующей его взаимодействия с окружающей средой [175].

Предприятие как субъект хозяйствования также является сложной самоорганизующейся системой, непрерывно взаимодействующей с внешней экономической средой. Следовательно, мы можем говорить о поведении предприятия, которое может выступать предметом изучения экономической науки. Поэтому в дальнейшем, в рамках настоящего исследования речь пойдет о поведении, реализуемом на уровне отдельных хозяйствующих субъектов (в т.ч. предприятий).

Как показывает анализ научной литературы, говоря о поведении хозяйствующих субъектов, исследователи используют различные дефиниции: «экономическое поведение», «предпринимательское поведение», «маркетинговое поведение» и другие [17, 31, 39, 67, 104, 189]. Результаты контент-анализа видов поведения хозяйствующих субъектов, представленных в экономических исследованиях, приведены в приложении А.

Как видим, каждой из рассмотренных дефиниций присуща определенная сфера применения, в соответствии с их содержанием. Вместе с тем, как показало проведенное исследование, вне зависимости от особенностей употребления категории «поведение», её основу составляют «действия». Тогда относительно предприятия как субъекта хозяйствования, мы можем говорить о поведении как о совокупности целенаправленных действий, осуществляемых хозяйствующими субъектами в отношении других участников экономических отношений, направленных на достижение поставленных целей.

Сферой применения дефиниции «конкурентное поведение» являются конкурентные отношения. Как справедливо отмечает А.Х. Хакимов «конкурентное поведение предпринимательских структур формируется на основе изучения закономерностей функционирования и развития конкуренции, свойственной предпринимательской среде» [182, с. 16]. Поэтому, неудивительно, что конкурентное поведение, чаще всего, определяется исследователями именно с позиции соперничества или борьбы.

К примеру, С.Н. Муратов определяет конкурентное поведение предпринимательских структур как «состояние постоянной борьбы организации за выживание посредством опережения или удержания первенства в предложении на соответствующем рынке самого привлекательного продукта (товара, услуги), постоянной реализации способности воспринимать и осваивать возможности получения прибыли, постоянного бдительного и чуткого отношения к ранее незамеченным возможностям, позволяющим своевременно отойти от рутины» [79, с. 7-8].

По мнению Д.С. Епишкина, «конкурентное поведение представляет собой конфликтную форму предпринимательского поведения» [54, с. 811].

Коллектив авторов во главе с А.А. Клименко определяет исследуемое понятие как «поведение субъекта конкуренции в ситуации соперничества, ориентированное на выигрыш, превосходство, на то, чтобы превзойти соперников» [65, с. 31].

В контексте сказанного становится очевидным, что уточнение сущности понятия «конкурентное поведение предприятия» не может осуществляться в отрыве от развития современной теории конкуренции, а каждая «экономическая теория, описывающая конкурентное поведение, должна содержать в своём контексте определённое понимание сущности понятия «конкуренция» [53, с. 33].

Конкуренция представляет собой сложное многоаспектное понятие, обсуждение которого в научных кругах не прекращается на протяжении

последних нескольких десятилетий. Само явление конкуренции легло в основу большого числа научных теорий и концепций.

Современное понимание конкуренции берет своё начало в работах А. Смита, который обобщил роль конкуренции в своём принципе «невидимой руки». «Воззрения А. Смита на природу конкуренции коренятся в его концепции *homo economicus*, согласно которой люди вступают в обмен с целью извлечения экономической выгоды. При таком подходе возникновение соперничества среди агентов рынка было закономерным. Поскольку участники рыночного обмена стремятся к реализации сходных целей, то естественно напрашивался вывод: смысл конкуренции состоит в соперничестве за доступ к ограниченным благам. При этом соперничество рассматривалось А. Смитом в качестве определяющей поведенческой характеристики рыночных агентов, суть которой – стремление завоевать превосходство в хозяйственной деятельности» [160, с. 163]. Предложенная А. Смитом трактовка конкуренции по праву считается классической, а ее отдельные теоретические положения встречаются в работах многих современных отечественных и зарубежных авторов.

В дальнейшем содержание понятия «конкуренция» уточнялось и дополнялось. Его поведенческие аспекты раскрываются в неоклассической трактовке, где акцент смещается на исследование мотивов соперничества. К примеру, один из представителей данного направления экономической теории П. Хейне объяснял конкуренцию редкостью благ и стремлением как можно лучше удовлетворить критериям доступа к этим благам [183].

Определение конкуренции в терминах «соперничества» характерно и для современных работ. В частности, Ю.Б. Рубин определяет конкуренцию как «форму конфликтного соперничества за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития» [112, с. 15].

Известный американский экономист М. Портер также рассматривает конкуренцию как соперничество, участниками которого являются не только отраслевые конкуренты, но и претендующие на часть создаваемой в отрасли

прибыли новички, потребители и поставщики, производители товаров-заменителей [93].

Отметим, что повышенное внимание исследователей к категории «конкуренция» отнюдь не означает внесение ясности в вопрос определения ее сущности. На сегодняшний день в научной литературе отсутствует общепринятое определение конкуренции, что проявляется в существовании многообразия теоретических подходов к ее содержательной характеристике: структурного, поведенческого, функционального, эволюционного, предпринимательского и др. [20, 23, 44, 76, 94, 99, 112, 114, 160, 184]. При этом указанные подходы зачастую не являются взаимоисключающими, а скорее акцентируют внимание на отдельных сторонах исследуемого понятия.

Существующие терминологические неточности в определении конкуренции обуславливают неоднозначность толкования и других важнейших категорий теории конкуренции, в том числе и понятия «конкурентное поведение».

Как показало проведенное исследование, сегодня в научной литературе можно выделить два противоположных подхода к пониманию сущности конкурентного поведения предприятия, которые представляют собой развитие современных концепций конкуренции (рис. 1.1).

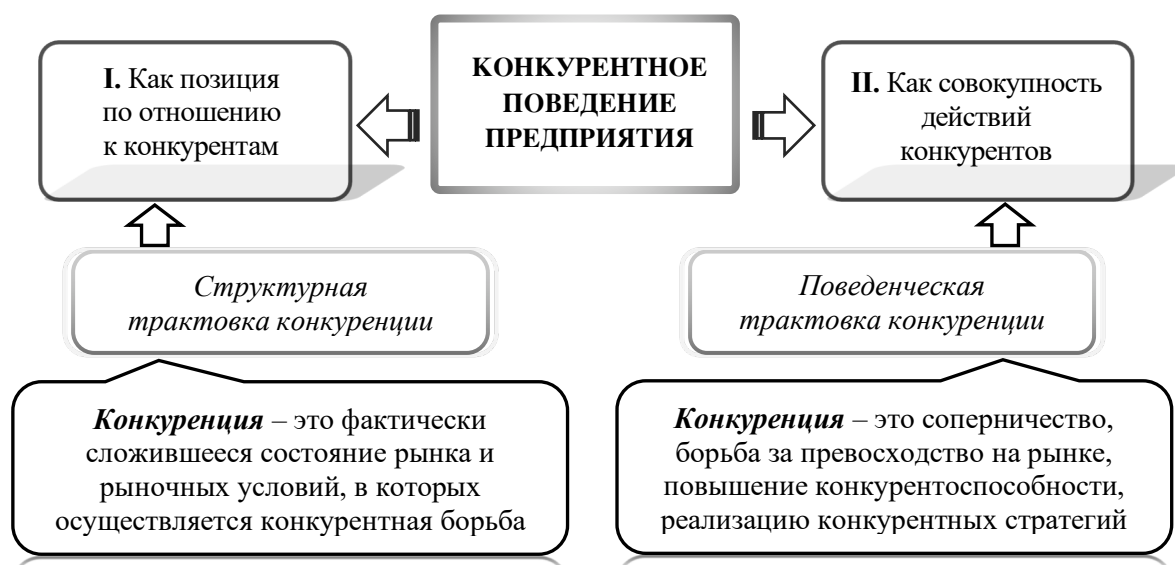


Рисунок 1.1 – Теоретические подходы к определению сущности понятия «конкурентное поведение предприятия» (авторская разработка)

Согласно первому подходу, конкурентное поведение трактуется авторами как «позиция по отношению к конкурентам» [58, 177]. Исследователи данной группы акцентируют внимание на относительной природе конкурентного поведения, источником формирования которого служат конкурентные отношения, с присущими им антагонистическими противоречиями интересов субъектов, заинтересованных в достижении одной и той же цели. В частности, Р.А. Фатхутдинов под конкурентным поведением понимает «позицию, которую в процессе принятия решений занимает фирма по отношению к своим конкурентам» [177, с. 159]. Аналогично В.В. Капустина, исследуя конкурентное поведение страховых компаний на российском рынке, понимает под ним «позицию, которую в процессе осуществления своей деятельности компания занимает по отношению к своим конкурентам, а также ее действия в конкурентной борьбе за лидерство на рынке» [58, с. 38].

Такое понимание конкурентного поведения отражает содержание структурной концепции конкуренции, согласно которой последняя рассматривается в терминах «рыночной структуры», то есть фактически сложившегося состояния рынка и рыночных условий, в которых осуществляется конкурентная борьба и которые определяют рыночную позицию субъектов [23, 53, 112, 114, 160].

По нашему мнению, подобная трактовка имеет несколько очевидных недостатков. Во-первых, конкурентное поведение рассматривается в статике. Это следует из определения понятия «позиция» (от лат. «positio» – положение), под которым понимается «положение, расположение» [82, с. 826]. Во-вторых, определенное таким образом понятие «конкурентное поведение» вступает в противоречие с содержанием другого ключевого понятия современной теории конкуренции – «конкурентная позиция», которое как раз и трактуется в литературе как положение, которое субъекты «занимают в конкурентной среде по отношению к конкурентам и другому

окружению в процессе их профессиональной деятельности по управлению собственным бизнесом» [105, с. 122].

Данные ограничения преодолены в рамках второго подхода к пониманию конкурентного поведения, основные положения которого строятся на поведенческой трактовке конкуренции. Согласно данной трактовке, «конкуренция рассматривается не в качестве статического состояния рынка (модель, структура, тип), а исследуется как динамический процесс взаимоотношений субъектов рынка» [44, с. 236]. В своей основе поведенческое понимание конкуренции имеет термин «соперничество», который рассматривается в качестве определяющей поведенческой характеристики рыночных субъектов, суть которой – стремление завоевать превосходство в хозяйственной деятельности. В свою очередь соперничество выражается в определённых конкурентных действиях субъектов, которые реализуясь в конкурентных стратегиях, позволяют им «вести эффективную борьбу за лучшее конкурентное положение на рынке» [17, с. 149].

Понимание конкурентного поведения как «совокупности действий конкурентов» характерно для работ многих отечественных ученых. В частности, Ю.Б. Рубин [105, 112] в своих исследованиях делает акцент на конфликтной природе конкурентного поведения, подчеркивая, что в его основе лежат действия субъектов рынка, которые они прямо или косвенно предпринимают относительно своих конкурентов. При этом, по мнению исследователя, эти действия не ограничиваются лишь прямыми конкурентами. Они могут быть направлены и на других участников конкурентного окружения: поставщиков, потребителей и т.д. [105, с. 122].

А.А. Архипенко подчеркивает динамическую природу исследуемого понятия. По мнению ученого, действия конкурентов, определяющие их конкурентное поведение, предполагают несколько стадий: наблюдение за рынком, подготовка воздействий, реализация активного воздействия и их последующая оценка [21].

Г.Ю. Гуляев, делая акцент на поведенческой составляющей конкуренции, выделяет два вида поведения хозяйствующих субъектов: конкурентное и неконкурентное. «Если неконкурентное поведение характеризуется стихийными (нецеленаправленными) действиями, либо бездействием хозяйствующего субъекта, то конкурентное поведение основано на активных целенаправленных действиях субъектов конкуренции для достижения соответствующей цели» [44, с. 236]. В качестве такой цели автор предлагает рассматривать достижение наилучших или необходимых условий для воспроизводственной деятельности.

Отметим, что позиции современных авторов в целом совпадают в трактовке конкурентного поведения как процесса осуществления целенаправленных действий. Различия точек зрения касаются результатов этих действий. В частности, Ю.Б. Рубин утверждает, что «конкурентное поведение призвано обеспечить субъекту реализацию его деловых интересов» [112, с. 329]. В.Я. Вишневер связывает конкурентное поведение с достижением высоких конечных результатов [34, с. 11]. По мнению И.В. Балабановой, конкурентное поведение должно быть направлено на усиление конкурентной позиции предприятия и достижение конкурентных преимуществ [24].

Наиболее исчерпывающую характеристику исследуемого понятия дает Н.И. Алексеева, которая связывает экономическое конкурентное поведение с действиями конкурентов по разработке и реализации конкурентных стратегий посредством формирования конкурентных преимуществ. При этом автор подчеркивает, что осуществление этих действий – это непрерывный процесс, от которого зависит эффективность соперничества за лучшее положение на рынке и достижение оперативных, тактических и стратегических целей [17, с. 119].

Таким образом, проведенное исследование позиций ученых по вопросу определения сущности конкурентного поведения предприятия позволяет

выявить его содержательные признаки, которые предлагается систематизировать следующим образом (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Содержательные признаки конкурентного поведения предприятия (разработано автором на основе [17, 34, 44, 53, 58, 112, 161, 177, 179])

Во-первых, конкурентное поведение строится на действиях предприятия, предпринимаемых им в отношении конкурентного окружения, то есть имеет активный характер. Напротив, пассивность поведения означает отказ от каких-либо действий в ответ на возможные угрозы со стороны конкурентного окружения.

Во-вторых, конкурентное поведение следует рассматривать как динамический процесс, поскольку формирующие его действия ориентированы на наращивание конкурентных преимуществ, которые по своей природе не могут быть статичными.

В-третьих, действия предприятий по достижению или поддержанию конкурентных преимуществ являются конкурентоориентированными, в том

смысле, что они прямо или косвенно касаются интересов разных субъектов конкурентного окружения. В отличие от конкуренции, которую можно рассматривать как абсолютное понятие (т.е. она либо есть, либо её нет, либо переходит в другие формы: кооперация, монополия и т.д.), конкурентное поведение, как и большинство понятий производных от конкуренции обладает свойством относительности, т.е. о конкурентном поведении можно говорить, если в отношении соперников предпринимаются ряд действий наступательного, оборонительного или другого характера. При этом совершая конкурентные действия, предприятия не только обеспечивают себе конкурентные преимущества, но и сокращают свое отставание от соперников, то есть уменьшают свои конкурентные недостатки, которые в совокупности выступают фактором конкурентного риска.

Действия предприятия не могут быть направлены на всех конкурентов одновременно. Конкурентное поведение должно быть ориентированно на приоритетных конкурентов, которые формируют стратегическое и тактическое окружение предприятия в конкретный период времени. В этом смысле, конкурентное поведение определяет границы взаимодействия предприятия с конкурентным окружением.

В-четвертых, конкурентное поведение не может носить разовый и ситуативный характер, а осуществляется предприятием непрерывно, что объясняется изменчивостью конкурентных преимуществ, в результате чего они могут находиться на разных стадиях жизненного цикла.

В-пятых, для конкурентного поведения характерна целенаправленность, поскольку любые действия, предпринимаемые предприятием, будь то наступление на незащищенные позиции конкурентов или оборона своего положения на рынке, должны быть частью стратегии определенного уровня иерархии. Отсутствие стратегии, наоборот, придает действиям конкурентов стихийный характер, что наряду с бездействием, является проявлением неконкурентного поведения.

Итак, резюмируя мнения современных авторов, а также учитывая рассмотренные выше признаки, *под конкурентным поведением предприятия в дальнейшем предлагается понимать процесс непрерывного осуществления предприятием целенаправленных действий в отношении конкурентного окружения, которые опираются на конкурентные преимущества и реализуются в стратегиях и тактиках, способствующих улучшению его конкурентного положения на рынке.*

Предлагаемая трактовка конкурентного поведения предприятия в отличие от существующих, объединяет современные подходы к данной дефиниции, а также учитывает ее содержательные признаки, что позволяет исключить противоречия с другими экономическими категориями, а также естественным образом включить конкурентное поведение в понятийно-категориальный аппарат современной теории конкуренции.

Чтобы быть результативным, конкурентное поведение предприятия должно опираться на устойчивые конкурентные преимущества, которые определяют его способность проводить эффективные наступательные действия, оборонять свои рубежи от агрессивных намерений конкурентов. Напротив, отсутствие у предприятия преимуществ перед конкурентами делает практически невозможным осуществление им сколько-нибудь эффективной конкурентной политики, нацеленной на улучшение положения на рынке. Поэтому для определения места конкурентного поведения в иерархии понятий современной теории конкуренции важно уточнить характер его взаимосвязи с категорией «конкурентные преимущества». Очевидная взаимосвязь между этими категориями требует определения механизма их взаимодействия.

Взаимосвязь понятий «конкурентное поведение» и «конкурентные преимущества» прослеживается в работах многих исследователей [17, 25, 45, 68, 72, 106, 114, 173, 174]. При этом на сегодняшний день в научной литературе сформировалось две противоположные точки зрения на проблему их соотношения.

Согласно распространенному мнению, конкурентные преимущества являются результатом конкурентного поведения предприятий. К примеру, А.А. Рязанов утверждает, что «конкурентное поведение начинается с подготовительного этапа, в ходе которого конкурентные преимущества предприятия выявляются, формируются (приобретаются) и накапливаются, образуя уникальное для каждого хозяйствующего субъекта и конкретного рынка сбыта его продукции сочетание (конкурентный потенциал предприятия), а также поддерживаются (сохраняются), а его конкурентные слабости, наоборот, выявляются и преодолеваются» [114, с. 433].

По мнению Ю.Б. Рубина, успешное конкурентное поведение само может рассматриваться как устойчивое конкурентное преимущество предприятия, которое позволяет ему реализовать свои деловые интересы [106, с. 329].

В соответствии с иной точкой зрения конкурентное поведение одновременно является результатом и предпосылкой наличия у предприятия конкурентных преимуществ. Так, согласно трактовке Г.Ю. Гуляева, «стратегия конкурентного поведения фирмы направлена на формирование конкурентного преимущества, которое, в свою очередь, является основой успешного поведения хозяйствующего субъекта на рынке» [45, с. 10]. По мнению Н.И. Алексеевой, «конкурентное поведение влияет на достижение конкурентных преимуществ, которые в свою очередь формируют модели конкурентного поведения, т.е. предприятия, имеющие разные конкурентные преимущества, используют различные модели поведения в отношении своих конкурентов» [17, с. 145].

Несмотря на видимые отличия, в рассмотренных исследованиях авторы акцентируют внимание на диалектической взаимосвязи между конкурентными преимуществами и конкурентным поведением. При этом конкурентное преимущество рассматривается одновременно и как результат реализации конкурентного поведения предприятия и как его базис,

фундаментальная основа обеспечения, то есть конкурентное преимущество наделяется свойствами конкурентного потенциала.

Такое понимание конкурентных преимуществ обусловлено их дуалистической природой, согласно которой конкурентное преимущество выступает как итог конкурентного противостояния и как его обязательное условие. С одной стороны, реализовать свои интересы в конкуренции предприятия могут только при условии наличия у них преимуществ над конкурентами, заинтересованных в достижении одной и той же цели. С другой стороны, конкурентные преимущества приобретаются и накапливаются в процессе конкуренции.

Следовательно, конкурентное поведение, реализуясь в конкретных стратегиях и тактиках конкуренции, влияет на достижение конкурентных преимуществ предприятий. Одновременно конкурентные преимущества определяют модели поведения предприятия, поскольку имеют разное происхождение и природу формирования и, соответственно, требуют совершенно разных подходов к достижению целей на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях.

Для того, чтобы точно спрогнозировать намерения конкурентов и предложить в ответ набор эффективных моделей конкурентного поведения, позволяющих обеспечить предприятию устойчивые конкурентные преимущества, важно определить возможные виды конкурентного поведения и сформировать их классификацию по научно обоснованной системе критериев.

Проведенное исследование показало, что вопросы классификации конкурентного поведения предприятий пока не нашли широкого освещения в научной литературе. Сегодня можно встретить лишь отдельные попытки выделить виды конкурентного поведения (к примеру, работы [18, 61, 62, 92, 112, 158, 161, 177, 181]), однако комплексная их классификация, которая бы включала исчерпывающее количество критериев, пока не предложена. Более того, представленные в литературе точки зрения не всегда являются

однозначными. Вместо внесения ясности в вопрос определения сущности понятия «конкурентное поведение», предложенные классификации искусственно усложняют его внутреннюю природу, вызывают появление противоречий с другими категориями теории конкуренции, такими как «конкурентное преимущество», «конкурентная стратегия».

К примеру, Р.А Фатхутдинов рассматривая особенности конкурентного поведения предприятий в условиях олигополии выделяет пять его видов [177, с. 159]: независимое, при котором линии поведения конкурентов независимы и не пересекаются; корпоративное, в рамках которого на первый план выходит сотрудничество; адаптивное – строящееся на приспособлении к деятельности соперников; опережающее – предполагающее предвидение стратегических намерений и реакций конкурентов; агрессивное, когда конкуренты занимают максимально антагонистическую позицию по отношению друг к другу. При этом автор ограничивает свое исследование лишь условиями олигополистического рынка, что снижает ценность предлагаемой классификации.

Ю.В. Тарануха [161] рассматривает особенности конкурентного поведения предприятий в условиях гиперконкуренции и выделяет три его вида: защитный, оборонительный и наступательный. Стратегической задачей оборонительного поведения является защита рыночной позиции предприятия за счет своевременного реагирования на изменения, происходящие во внешнем окружении. Защитное поведение направлено на укрепление рыночной позиции предприятия. Решается эта задача посредством прогнозирования возможных изменений внешней среды и адаптации к ним. Выбирая наступательный тип поведения, предприятие стремится стать инициатором изменений в отрасли, устанавливать правила игры и условия конкуренции. Однако исследование автора, хоть и представляет определенный научный интерес, не имеет системного характера и не охватывает все аспекты конкурентного поведения предприятий.

Являются дискуссионными некоторые виды конкурентного поведения и признаки классификации, представленные в научной литературе. К примеру, отдельные авторы [112] с учетом соблюдения этики делового общения в процессе конкурентной борьбы предлагают различать корректное и некорректное конкурентное поведение, что, по нашему мнению, в полной мере соответствует делению конкуренции на добросовестную и недобросовестную, где под последней понимаются любые конкурентные действия, которые выходят за рамки здорового соперничества.

Противоречивой является классификация конкурентного поведения с учетом уровня риска при осуществлении конкурентных действий [112], а именно выделение «безрискового» вида поведения, поскольку в условиях конкуренции любые действия конкурентов содержат элемент риска, что объясняется антагонистической природой конкуренции, при которой стремление одного из участников противостояния реализовать собственные интересы неизбежно негативно отражается на положении других. Дискуссионным является выделение пассивного вида конкурентного поведения предприятий [61, 62], поскольку пассивность поведения означает отказ от каких-либо конкурентных действий, что, как уже было отмечено ранее, является проявлением неконкурентного поведения.

Кроме того, в литературе можно встретить случаи, когда выделение отдельных видов конкурентного поведения вообще не сопровождается ссылкой на определенный критерий их классификации [18, 92].

Преодолеть данные ограничения позволяет использование в качестве теоретической основы для систематизации видов конкурентного поведения предприятия его содержательных признаков. Построенная на их основе классификация видов конкурентного поведения предприятий расширяет количество классификационных признаков, что позволяет упростить процесс принятия управленческих решений, касающихся разработки стратегии и тактики конкурентного поведения (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Признаки классификации видов конкурентного поведения предприятия (авторская разработка)

Активный характер конкурентного поведения предприятия требует его классификации с учетом степени активности действующих и противодействующих сторон [112]. По данному критерию различают три вида поведения: инициативное, безынициативное и нейтральное.

При инициативном поведении предприятие стремится опередить конкурентов в реализации собственных бизнес-идей и инициатив. Безынициативное поведение, напротив, предполагает сознательный отказ предприятия от активных действий на рынке и передачу инициативы более предприимчивым конкурентам. Предприятие выбирает позицию адаптирующегося, то есть реагирует на изменения, которые уже произошли на рынке и приспосабливается к ним. При нейтральном конкурентном поведении предприятие не только не стремится продвигать свои инициативы на рынке, но и отказывается приспосабливаться к происходящим на рынке

изменениям. Отметим, что первые два вида конкурентного поведения являются типичными для большинства рынков, тогда как нейтральное поведение встречается достаточно редко.

В соответствии с пространственным подходом к управлению конкурентоспособностью предприятия рассматривается стратегическое и тактическое конкурентное поведение [62]. Тактические действия предприятия связаны с повышением его текущей результативности (в кратко- и среднесрочном периодах) в рамках существующего конкурентного пространства, под которым понимается «упорядоченная совокупность внешних рыночных условий, возможностей и интересов участников рынка, определяющих ограничения для субъектов предпринимательской деятельности» [61, с. 129]. Такое поведение предприятия направлено на удержание уже достигнутых позиций на рынке без существенного преобразования внутреннего потенциала и внешних рыночных условий. Основным инструментом достижения целей при тактическом поведении является повышение операционной эффективности.

Стратегический вид конкурентного поведения направлен на расширение границ конкурентного пространства, путем ослабления существующих ограничений рыночной среды. При стратегическом поведении все действия предприятия направлены на достижение уникальной рыночной позиции, которая гарантирует ему устойчивое конкурентное преимущество в стратегической перспективе. Достичь такого преимущества предприятие может лишь став на путь инновационного развития, то есть радикального изменения методов ведения бизнеса, технологии, продукции.

Конкурентоориентированность поведения предприятий делает акцент на трех признаках классификации. С учётом степени воинственности различают агрессивное, покорное, миролюбивое и компромиссное конкурентное поведение [112].

При агрессивном поведении предприятие направляет весь свой ресурсный потенциал на противодействие конкурентам. «Агрессивная форма может сопровождать такие виды конкурентных действий, как наступление,

контрнаступление и оборона. Данная форма возникает там, где одной из фирм-конкурентов намечается захват новых рынков или новых позиций на освоенных рынках. Она всегда наблюдается на рынках новых товаров и ненасыщенных рыночных секторах и сегментах, которые стремится освоить сильная предпринимательская фирма, используя межпродуктовое или межотраслевое направления конкурентных действий» [112, с. 136]. Такая ситуация имеет место в условиях насыщения рынка, когда расширение занимаемой доли рынка возможно только за счет ее отвоевания у конкурентов, то есть на поздних стадиях развития отраслевого рынка.

Покорная форма конкурентного поведения представляет собой аналог стратегии «отступления» или демаркетинга, то есть сознательный отказ от соперничества и планируемое сокращение доли рынка (стратегический отход) или полный уход с рынка. Отметим, что данный вид поведения представляет собой полную противоположность агрессивному типу.

Мирлюбивое конкурентное поведение является формой избегания конкуренции. Выбирая данный вид поведения, предприятие направляет весь свой потенциал не на ввязывание в противостояние с конкурентами, а на развитие собственной рыночной ниши. Исключения могут составлять случаи, когда предприятие вынуждено вступать в конкурентную борьбу под давлением соперников.

Отдельно следует выделить компромиссный вид поведения, предполагающий сознательный отказ от агрессивных действий против соперников, даже в том случае, если их действия создают опасность для положения предприятия. В отдельных случаях такие действия могут оказаться оправданными, поскольку дают предприятию возможность взять перерыв, накопиться силы и, возможно, провести более подготовленную атаку на позиции конкурента.

По характеру конкурентных действий следует различать: наступательное, оборонительное, контрнаступательное, согласительное, изоляционистское, отвлекающее поведение и отступление как отдельный вид конкурентного поведения предприятий [112, с. 105].

Наступательное конкурентное поведение преследует цель наращивания конкурентных преимуществ и минимизации недостатков по отношению к конкурентам. Для реализации этих целей предприятие использует все доступные методы и инструменты ценовой и неценовой конкуренции: расширение номенклатуры товаров, усиление бренда, выход на новые сегменты рынка и т.д.

Оборонительное конкурентное поведение, напротив, предполагает концентрацию усилий предприятия на удержании уже достигнутых преимуществ в конкуренции посредством сохранения занимаемых сегментов рынка, оптимизации ассортимента, сложившейся репутации. Данный вид поведения выбирают предприятия, стремящиеся противостоять конкурентам, применяющим против них наступательные стратегии поведения. Успешная оборона может позволить предприятию перейти к контрнаступательным действиям, которые сочетают в себе черты наступательного и оборонительного типов.

Согласительный вид конкурентного поведения представляет собой форму компромисса, когда конкуренты пытаются достичь своих целей путем прямой или не прямой координации своих усилий. На тактическом уровне согласительное поведение может применяться относительно конкурирующих товаров, взаимозависимых по спросу и затратам на их производство. На стратегическом уровне подобное поведение может принимать форму интеграции [17, с. 146].

Формой избегания прямого столкновения с конкурентами является изоляционистское поведение, при котором предприятие ставит цель уклониться от конкуренции с более сильными и агрессивными соперниками. Еще одной формой уклонения от конкуренции является отступление, однако, в данном случае предприятие принимает решение уйти с рынка или отдельного его сегмента.

Отвлекающее поведение предполагает имитацию активности предприятия по одному или нескольким направлениям с целью скрыть от

конкурента настоящие стратегические намерения, а также заставить его расходовать ресурсы и усилия.

С учетом конкурентной позиции предприятия целесообразно выделить: конкурентное поведение лидера рынка; конкурентное поведение претендента на лидерство; конкурентное поведение рыночного последователя; конкурентное поведение «обитателя рыночной ниши».

Основной стратегической задачей лидера рынка является укрепление своих рыночных позиций. Поэтому поведение предприятий данного типа представляет собой форму компромисса между обороной существующей доли рынка и наступлением на слабо защищенные позиции конкурентов. Причем последнее имеет критическое значение, потому что нежелание рыночного лидера развивать свои конкурентные преимущества может привести в перспективе к его неспособности противостоять давлению конкурентов и потере позиций на рынке.

Конкурентное поведение претендентов на лидерство имеет агрессивно-наступательный характер. Их главной задачей является решительное увеличение занимаемой доли рынка за счет атаки на слабозащищенные позиции лидера, либо на рыночные позиции ближайших конкурентов. Для решения этой задачи претенденты на лидерство могут использовать весь арсенал существующих наступательных конкурентных стратегий.

Для рыночных последователей конкурентное поведение приобретает форму следования за лидером, повторения его действий в вопросах маркетинга, ценовой и товарной политики и т.п. При этом следование за лидером отнюдь не означает пассивное подражание его действиям. Рыночный последователь должен разрабатывать свою конкурентную стратегию, которая обеспечивала бы предприятию успех, не провоцируя при этом ответных действий конкурентов.

Основной задачей для «обитателей рыночной ниши» является избегание прямой конфронтации с более сильными конкурентами посредством специализации на узком сегменте рынка, который не представляет интерес для лидеров. Успех такого поведения заключается в

сегментации рынка и в поиске такого сегмента, в рамках которого предприятие будет обладать устойчивыми преимуществами.

Непрерывный характер конкурентного поведения требует его классификации по уровню инновационной активности. По данному критерию предлагается различать три базовые вида конкурентного поведения: креативный, адаптивный и обеспечивающий [18, 92].

Креативное конкурентное поведение предполагает постоянный поиск новых и обновление существующих элементов деятельности предприятия и внешней конкурентной среды, способных обеспечить предприятию превосходство над конкурентами. Это могут быть преимущества в сфере разработки и внедрения новой продукции, новых технологий ее производства и продвижения и т.д. Данный вид поведения является достаточно рискованным, поскольку может привести к истощению ресурсного потенциала предприятия.

При адаптивном поведении предприятие не является инициатором изменений на рынке, даже если для этого существуют все предпосылки. Его задача своевременно определить тактические или стратегические намерения конкурентов и, если это возможно, упредить или адаптироваться к их действиям.

Обеспечивающее конкурентное поведение – это оборонительный вид поведения, который связан с желанием предприятия удержать уже достигнутые рыночные позиции за счет сохранения имеющихся преимуществ перед конкурентами. Подобный вид поведения довольно привлекательный для предприятий, которые не имеют достаточного потенциала для проведения собственных научно-технических разработок и маркетинговых исследований, и желают минимизировать риск и неопределенность разработки наступательной конкурентной стратегии.

Отметим, что креативный и адаптивный виды поведения характеризуют инициативные действия предприятия, тогда как обеспечивающее поведение в большинстве случаев является следствием

вынужденной реакции на давление со стороны конкурентов и, зачастую, носит краткосрочный характер.

Диалектическая взаимосвязь между конкурентным поведением и конкурентными преимуществами обуславливает необходимость его классификации по уровню риска и по степени устойчивости. С учетом уровня риска при осуществлении конкурентных действий [112] предлагается различать конкурентное поведение с высоким уровнем риска, то есть связанное с определенной угрозой для конкурентной позиции предприятия, и конкурентное поведение с низким уровнем риска, которое не таит в себе существенных угроз для положения предприятия.

В направлении дальнейших исследований предлагается классифицировать конкурентное поведение по степени устойчивости. Согласно данному признаку следует различать устойчивое и неустойчивое конкурентное поведение. Устойчивое конкурентное поведение базируется на уникальных конкурентных преимуществах предприятия, в том смысле, что для их воспроизведения конкурентам потребуется много времени и значительные ресурсы. Примерами устойчивых преимуществ могут служить репутация бренда, уникальная технология, опыт производства, креативность руководителей, готовность персонала к изменениям и т.д. Наличие этих преимуществ позволяет предприятию сохранять выбранную линию поведения на протяжении всех стадий жизненного цикла товара или технологии.

В основе неустойчивого конкурентного поведения лежат конкурентные преимущества, которые не могут гарантировать предприятию длительное опережение конкурентов, поскольку могут быть легко воссозданы. Это могут быть дешевые материальные и финансовые ресурсы, рабочая сила и т.п. Наличие у предприятия таких преимуществ позволит ему реализовать свои намерения в краткосрочном периоде, на одной, максимум двух стадиях жизненного цикла.

Приведенный перечень признаков классификации и соответствующие им виды конкурентного поведения предприятий характеризуют различные

аспекты исследуемого понятия. Схематично они могут быть представлены в виде рисунка 1.4.

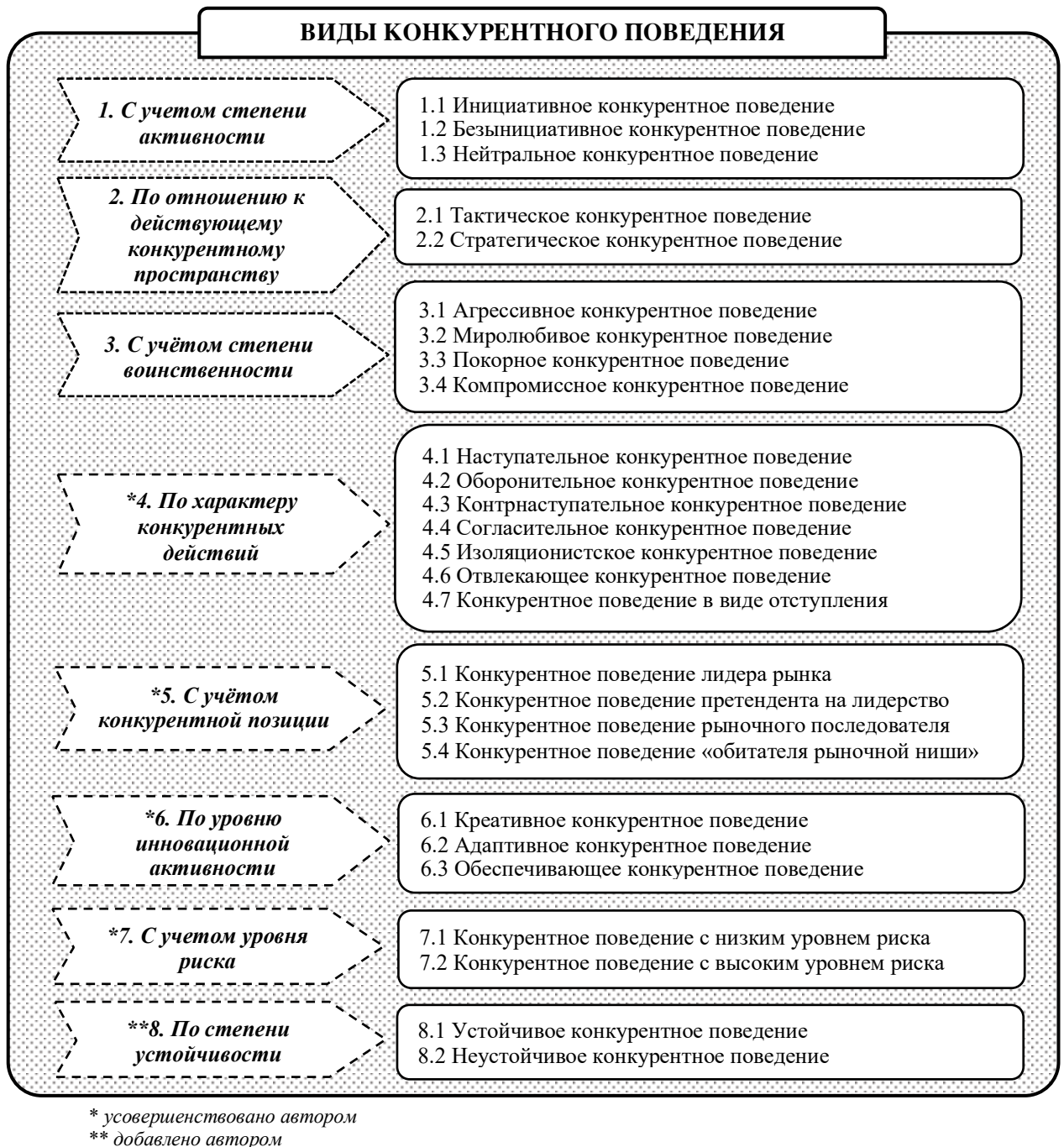


Рисунок 1.4 – Комплексная классификация видов конкурентного поведения предприятий (авторская разработка)

Таким образом, проведенное исследование позволило сформировать комплексную классификацию видов конкурентного поведения предприятий, которая максимально учитывает содержательные признаки исследуемого понятия. Безусловно, рассмотренный перечень классификационных

признаков не является исчерпывающим, однако вполне достаточным для уточнения сущности конкурентного поведения и обоснования методологии его формирования.

1.2 Особенности формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе процессного подхода

Многоаспектный характер современной конкуренции определяет комплексность задач, связанных с формированием конкурентного поведения предприятий, поскольку достижение конкурентных преимуществ, позволяющих обеспечить конкурентоспособность на рынке в долгосрочной перспективе невозможно без максимального охвата всех сторон и аспектов деятельности предприятия.

В современной научной литературе проблема обеспечения комплексности процессов управления решается посредством различных подходов, среди которых на сегодняшний день наибольшее распространение получили системный и процессный подходы. Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки и может применяться для решения задач управления сложными экономическими системами.

Вместе с тем для целей формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг целесообразным является использование именно процессного подхода, поскольку он обеспечивает сбалансированность и взаимосогласованность всех процессов, функций и видов деятельности, связанных с формированием и использованием конкурентных преимуществ предприятий.

Во многом данная позиция объясняется спецификой самой телекоммуникационной отрасли, которая по своему содержанию имеет «сложный технологический характер» [48, с. 155]. Деятельность

телекоммуникационных предприятий отличается фондо- и капиталоемкостью применяемых технологий в области средств связи и передачи информации.

Сама же телекоммуникационная услуга является результатом «взаимодействия множества самых разных экономических агентов» [100, с. 17], а ее качество напрямую зависит от наличия обширной и дорогостоящей инфраструктуры, технологических параметров и географической доступности сети передачи данных. Как результат процесс предоставления телекоммуникационной услуги объединяет разнонаправленные операции и действия, нуждающиеся в систематизации и сбалансировании. Решить данную задачу возможно только путем обеспечения эффективности всех бизнес-процессов, происходящих в телекоммуникационных предприятиях, их ориентации на развитие конкурентных преимуществ и повышение качества предоставляемых услуг.

«В рамках процессного подхода предприятие рассматривается как система, представляющая собой связанное множество процессов, конечными целями которых является предоставление качественных работ и услуг» [71, с. 31].

Основной отличительной чертой процессного подхода к управлению сложными системами является то, что он опирается не на организационную структуру предприятия, с присущими ей вертикальными связями, уровнями и функциями управления, а на совокупность межфункциональных процессов, объединенных системой горизонтальных связей и направленных на создание продукта, повышающего ценность для потребителя [71, 171, 172, 176]. Это в свою очередь позволяет учесть «такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт и заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении его качества, более гибкое реагирование на внешние и внутренние изменения, оптимизация обмена информацией между функциональными подразделениями» [172, с. 370].

Внедрение процессного подхода в практику формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг предполагает, прежде всего, выявление приоритетных бизнес-процессов, которые обеспечивают необходимые условия для формирования конкурентных преимуществ предприятий и в соответствии с которыми будут определяться траектории изменения в их конкурентном поведении.

Термин «бизнес-процесс» трактуется исследователями в целом однозначно. Согласно определению В.В. Репина и В.Г. Елиферова под бизнес-процессом понимается «устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [98, с. 36]. Схожую трактовку можно встретить и в других источниках. В частности, З.С. Туякова и Т.В. Черемушникова определяют термин «бизнес-процесс» как «комплекс видов деятельности (работ), включающий конкретный набор функций и операций» [172, с. 370].

По мнению автора данного исследования, подобное понимание сущности бизнес-процесса является обоснованным и вполне может быть использовано для целей формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе процессного подхода.

Разнообразие видов деятельности телекоммуникационных предприятий обуславливает и многообразие основных бизнес-процессов, которые содержательно могут быть объединены в группы и подгруппы.

Сегодня в научной литературе и нормативно-правовых актах можно встретить различные точки зрения авторов относительно структурирования бизнес-процессов предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

К примеру, в Методических рекомендациях, разработанных Мининформсвязи России для целей раздельного учета доходов и расходов по осуществляемым видам деятельности (далее Методические рекомендации) приводится рекомендуемый перечень основных, вспомогательных и

совместных производственных процессов по основным видам деятельности оператора связи [3].

Аналогично З.С. Туякова и Т.В. Черемушникова для целей управленческого учета проводят группировку бизнес-процессов телекоммуникационных предприятий по четырем группам: «основные бизнес-процессы, вспомогательные бизнес-процессы, бизнес-процессы управления и бизнес-процессы стратегического развития» [172, с. 373].

Для учета специфики телекоммуникационной отрасли авторы выделяют отдельный блок бизнес-процессов, а именно: «бизнес-процессы развития стратегии, которые включают подпроцессы стратегического управления, развития технологий и управления проектами» [172, с. 375]. Это, по мнению исследователей, «обусловлено особенностями отрасли и сравнительной быстротой развития новых технологий, используемых при предоставлении услуг связи» [172, с. 373].

Наиболее расширенная классификация бизнес-процессов предприятий сферы телекоммуникационных услуг (еТОМ), разработана Международной некоммерческой организацией TeleManagement Forum (ТМ Forum), которая объединяет более шестисот крупных телекоммуникационных предприятий – операторов связи, производителей телекоммуникационного оборудования, консалтинговых компаний и других участников рынка связи [121, 153, 172]. Система еТОМ представляет собой эталонную модель или архитектуру бизнес-процессов, основу которой формируют три блока процессов: «Стратегия, Инфраструктура и Продукт», «Операционная деятельность» и «Управление предприятием». Это процессы «нулевого» уровня архитектуры, которые в дальнейшем детализируются с учетом конкретных целей и задач исследования.

Многие телекоммуникационные предприятия России являются членами ТМ Forum и принимают методику еТОМ в качестве базовой модели несмотря на то, что ее использование никак законодательно не регламентируется [172, с. 372]. Вместе с тем, содержащиеся в ней

рекомендации могут служить лишь ориентиром в построении эффективной системы взаимосвязанных бизнес-процессов, поскольку предложенная ТМ Forum классификация бизнес-процессов слабо адаптирована к специфике хозяйственной деятельности российских телекоммуникационных предприятий.

В литературе можно встретить попытки адаптировать методику eТОМ к особенностям отечественной сферы телекоммуникационных услуг. К примеру, В.М. Смоленцев и И.Т. Заика [153] на основе эталонной архитектуры бизнес-процессов eТОМ предложили типовую модель бизнес-процессов телекоммуникационных предприятий «верхнего уровня», специфичную именно для российского рынка. В рамках данной модели все бизнес-процессы распределены по трем группам: «бизнес-процессы развития, операционные бизнес-процессы, бизнес-процессы поддержки» [153, с. 10].

По мнению автора данного исследования, рассмотренные выше группировки видов бизнес-процессов телекоммуникационных предприятий, хотя и являются вполне обоснованными, недостаточно учитывают отраслевые особенности функционирования телеком-индустрии, что существенно ограничивает возможности их применения для целей формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Рассматривая предприятия сферы телекоммуникационных услуг, следует отметить, что их хозяйственная деятельность напрямую зависит от характерных особенностей, которые обусловлены спецификой самой телекоммуникационной услуги как товара, её производственным циклом, а также особенностями функционирования рынка услуг, состоянием и тенденциями развития телекоммуникационной отрасли. Эти особенности определяют потенциал и конкурентоспособность телекоммуникационных предприятий, а следовательно, должны быть обязательно учтены при выборе модели их конкурентного поведения.

Поэтому выделение ключевых бизнес-процессов предприятий сферы телекоммуникационных услуг целесообразно начать с определения отраслевых особенностей хозяйственной деятельности в сфере телекоммуникационных услуг.

В России телекоммуникации относятся к числу наиболее динамично развивающихся отраслей экономики. Это объясняется стремительным ростом технологического прогресса в области средств связи и передачи информации, беспроводных сетей, а также развитием Интернет-технологий.

Анализ отраслевых особенностей хозяйственной деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг следует начать с определения границ отрасли, что можно сделать, изучив Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2), который утвержден Приказом Росстандарта от 31.01.2014 г. №14-ст. В соответствии с обновленным ОКВЭД2 в редакции 2024 года функционирование предприятий сферы телекоммуникационных услуг относится к «Разделу J – Деятельность в области информации и связи (код 61 – Деятельность в сфере телекоммуникаций) и включает в себя: деятельность в области связи на базе проводных технологий, деятельность в области связи на базе беспроводных технологий, деятельность в области спутниковой связи, деятельность в области телекоммуникаций прочая» [4].

Рассматривая специфику отрасли телекоммуникаций следует отметить, что особенности ведения деятельности предприятий в данной сфере, равно как и формирование их конкурентного поведения, обусловлены природой телекоммуникационной услуги, спецификой ее продажи и потребления.

В самом общем виде телекоммуникационная услуга является услугой по передаче информации. Согласно Общероссийскому классификатору продукции по видам экономической деятельности (ОКПД 2), деятельность по предоставлению телекоммуникационных услуг относится к «Разделу J – Услуги в области информации и связи (код 61 – услуги телекоммуникационные) и включает в себя: услуги телекоммуникационные

проводные, услуги телекоммуникационные беспроводные, услуги спутниковой связи, прочие телекоммуникационные услуги [5].

Важной особенностью телекоммуникационных услуг является свойство неделимости производства и потребления, а также связанные с ним сложности хранения и перемещения. Данные особенности определяют специфику способа взаимодействия поставщиков услуг с потребителями.

Основным подходом к организации продаж в сфере телекоммуникаций являются прямые продажи. Это означает, что телекоммуникационное предприятие вступает в отношения купли-продажи со своим конечным потребителем непосредственно, без каких-либо посредников [60].

При этом в отличие от других отраслей сферы услуг, «телекоммуникационная отрасль – это отрасль доступа: клиентам предлагается доступ к технологическим возможностям без права владения ими» [100, с. 17]. Такой способ взаимодействия с конечным потребителем ставит перед телекоммуникационными предприятиями целый ряд стратегических вопросов, связанных с выбором эффективных способов и каналов продвижения услуг, средств ценовой и неценовой конкуренции.

При этом для телекоммуникационного рынка характерно продолжительное взаимодействие поставщика услуг и покупателя. «Потребители являются не разовыми покупателями, а регулярными абонентами – подписчиками, использующими услуги на постоянной основе» [116, с. 97]. Следовательно, важным условием формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий является завоевание лояльности потребителей услуг к собственному бренду. Это в свою очередь требует налаженной системы продаж и активной маркетинговой политики.

Особое значение лояльность потребителей приобретает в условиях постепенного насыщения рынка телекоммуникационных услуг. Примером может служить рынок сотовой связи, где отмечается сокращение абонентской базы операторов. При этом средний уровень проникновения составляет 176% [103]. Это означает, что на рынке практически не осталось

новых абонентов и стратегической задачей для действующих операторов является удержание наиболее преданных клиентов.

Особенности производства и потребления телекоммуникационных услуг обуславливают сложности в обеспечении их качества. Телекоммуникационные услуги обладают достаточно низким потенциалом дифференциации, поскольку большинство предприятий имеют равный доступ к существующим технологиям передачи данных и способны «...влиять только на некоторые параметры внутри собственной инфраструктуры. Эти различия малозаметны для потребителей» [120, с. 170].

Данный факт существенно ограничивает возможности телекоммуникационных предприятий по повышению качества предоставляемых услуг. «Выбирая услуги связи, потребитель, прежде всего, выбирает технологию: беспроводную или проводную услугу, широкополосный или волоконно-оптический способ передачи данных и т. п. В рамках выбранной технологии качество услуг операторов различается незначительно, поскольку технологии используются идентичные» [120, с. 70]. Поэтому важным фактором, формирующим конкурентное поведение телекоммуникационных предприятий, является политика продвижения услуг на рынок и прежде всего, средства организации рекламной-информационной деятельности.

Кроме маркетинга и рекламы эффективным инструментом завоевания лояльности потребителей в сфере телекоммуникационных услуг является разработка новых продуктов и технологий, позволяющих повысить конкурентоспособность телекоммуникационного предприятия на конкретном целевом рынке.

Предоставление телекоммуникационных услуг связано с высоким уровнем постоянных расходов на создание и эксплуатацию собственной сети передачи данных. Это, прежде всего, расходы на эксплуатацию и содержание внеоборотных активов, которые выступают в качестве ключевого производственного фактора и составляют существенную долю себестоимости

продаж телекоммуникационных услуг. К постоянным расходам телекоммуникационных предприятий также следует отнести расходы на аренду каналов связи, расходы на услуги межсетевого взаимодействия и т.д. Отметим, что сфера телекоммуникационных услуг не относится к категории трудоемких. Удельный вес затрат труда в структуре себестоимости услуг незначительный и в среднем не превышает 5-10% [120, с. 70].

Высокая доля постоянных расходов в структуре себестоимости делает возможной экономию на масштабе деятельности. В сфере телекоммуникаций капитальные вложения на создание сетевой инфраструктуры передачи информации существенно превышают величину операционных расходов, связанных с ее эксплуатацией. Как результат, производство и продажи телекоммуникационных услуг сопровождаются незначительными предельными издержками.

Важной отраслевой особенностью телекоммуникационных услуг является их высокая фондо- и капиталоемкость, связанная с наличием обширной инфраструктурной сети, необходимостью ее развития и модернизации.

Для предприятий телекоммуникационной отрасли характерно наличие высокой доли внеоборотных средств в структуре активов (включая активы в форме права собственности), и прежде всего «основных средств, сформированных на 80% из инфраструктуры сети передачи данных» [188, с. 28]. Важным является то, что большая часть применяемых телекоммуникационными предприятиями внеоборотных активов (прежде всего, телекоммуникационного оборудования и программного обеспечения) имеет узкоспециализированный характер использования, что существенно ограничивает возможности диверсификации деятельности предприятий [159, с. 75].

Специфика хозяйственной деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг находит отражение и в структуре оборотных активов, где основной удельный вес занимает дебиторская задолженность и,

прежде всего, задолженность по договорам с покупателями. Поэтому неотъемлемой частью управления предприятиями телекоммуникационного сектора является оптимизация дебиторской задолженности и, в первую очередь, сокращение объема просроченных долгов.

Значительные объемы инвестиций во внеоборотные активы, преимущественная часть которых имеет продолжительный срок службы (20 и более лет) существенно ограничивают свободные денежные потоки телекоммуникационных предприятий. Поэтому важной особенностью отрасли телекоммуникационных услуг является низкая ликвидность имущества и медленное обращение совокупных активов.

Отметим, что портфель капиталовложений предприятий сферы телекоммуникационных услуг имеет «обязательную» и «стратегическую» часть. Выделяют две группы активов, инвестиции в которые являются обязательными – лицензии на радиочастоты и инфраструктура сети. Часть капиталовложений, которая в наибольшей степени отражает стратегические приоритеты телекоммуникационных предприятий, включает инвестиции в ассоциированные предприятия и взаимоотношения со связанными сторонами [188, с. 28].

Высокая доля долгосрочных капитальных вложений в структуре активов наряду с их низкой ликвидностью накладывает свой отпечаток и на структуру капитала предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Эта часть имущества должна финансироваться за счет устойчивых пассивов (собственного капитала и долгосрочных обязательств). Поэтому важной задачей для предприятий телекоммуникационной сферы является выбор оптимальных источников финансирования и обеспечение финансовой устойчивости.

Для финансирования текущей деятельности и покрытия неликвидной части активов телекоммуникационные предприятия вынуждены привлекать значительные объемы кредитных ресурсов (прежде всего долгосрочных), что увеличивает удельный вес заемного капитала в структуре пассивов. Поэтому

приоритетным направлением финансовой и инвестиционной политики предприятий сферы телекоммуникационных услуг является повышение эффективности управления структурой капитала.

Среди факторов внешней среды, оказывающих влияние на формирование конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, особое место занимает конкуренция.

Рынок телекоммуникационных услуг принципиально отличается от других отраслей сферы услуг по уровню конкуренции и характеру конкурентного поведения предприятий. Телекоммуникационный рынок – это рынок олигополии, ключевым признаком которого является присутствие нескольких крупных поставщиков услуг – межрегиональных лидеров, поведение каждого из которых определяет стратегические направления развития рынка. При этом каждый из лидеров обладает достаточной рыночной силой и потенциалом для изменения вектора развития рынка в ту или иную сторону, что обуславливает взаимозависимость линий их конкурентного поведения.

Высокая концентрация телекоммуникационного рынка наряду с существенными барьерами на входе ограничивают потенциал развития внутриотраслевой конкуренции, определяя ее позиционный характер. Действующие на рынке предприятия придерживаются в целом схожих стратегий конкурентного поведения, нацеленных на удержание уже достигнутых преимуществ в конкуренции посредством повышения качества телекоммуникационных услуг, развития торговой марки и т.д.

Еще одним фактором, определяющим характер конкурентного поведения предприятий на телекоммуникационном рынке и прежде всего его наступательный потенциал, является география сети передачи данных и доступность эффективных каналов распределения.

Сбыт телекоммуникационных услуг тесно связан с наличием развитой сетевой инфраструктуры, требующей значительных инвестиций [120, с. 71]. Данный факт существенно снижает потенциал привлечения новых

покупателей, а также ограничивает возможности расширения занимаемой доли рынка в условиях стабилизации его общего объема, что может приводить к существенному росту конкурентного напряжения на локальных рыночных сегментах.

Отметим, что сегодня неоднородность телекоммуникационной инфраструктуры в разрезе отдельных регионов и территорий является фактором, сдерживающим темпы освоения новых рынков сбыта. Данная проблема частично решается посредством реализации стратегий совместного использования телекоммуникационной инфраструктуры. Сегодня стратегическое партнерство телекоммуникационных предприятий в области аренды каналов связи и других аспектов межсетевое взаимодействия выступает действенным способом проникновения в географические регионы, для которых строительство собственной сети передачи данных является нецелесообразным или невозможным.

Для телекоммуникационной отрасли характерна высокая зависимость от неконкурентной составляющей воздействия внешней среды. Речь идет об усилении конкурентного давления, которое не связано с активностью конкурентного окружения, а обусловлено падением совокупного спроса или неблагоприятной экономической ситуацией.

Являясь услугой по передаче информации, телекоммуникационная услуга рассматривается исследователями как продукт массового спроса, который реализуется на рынке с большим количеством покупателей с низкой покупательной способностью [120, с. 71]. Как результат, сфера телекоммуникаций является высокочувствительной к изменениям рыночных пропорций и в первую очередь к изменениям объема платежеспособного спроса [147, с. 169]. Именно этим объясняется рост показателей оттока абонентской базы телекоммуникационных предприятий при возникновении кризисных процессов в экономике.

Кроме того, для сферы телекоммуникационных услуг характерна неравномерность и нестабильность рыночного спроса [147, с. 170], причина

которой кроется в масштабе обслуживаемого рынка, а также в неоднородности категорий покупателей. Для преодоления неоднородности спроса целевой аудитории покупателей телекоммуникационные предприятия вынуждены применять разнообразные стратегии и тактики продвижения услуг, использовать различные каналы сбыта.

Еще одним фактором успешной работы на телекоммуникационном рынке является проведение постоянного мониторинга изменяющихся потребностей потребителей и прогноз спроса на услуги, которые призваны минимизировать негативные последствия нестабильности и изменчивости рыночной конъюнктуры.

«Телекоммуникационные услуги являются наиболее ярким примером рынка с сетевыми эффектами, в силу того что данные услуги состоят из взаимодействия множества самых разных экономических агентов, общее влияние которых на каждого из них в отдельности тем ценнее, чем больше их количество» [100, с. 17].

Под сетевыми эффектами в телекоммуникационной сфере следует понимать «...те дополнительные преимущества, которые получают новые потребители определённого продукта или услуги в результате того, что тем же продуктом/услугой уже пользуется большое число других потребителей» [117]. Поэтому «спрос на телекоммуникационные услуги индивидуальной фирмы в значительной степени зависит от числа клиентов, уже подключенных к данной услуге» [100, с. 17].

Итак, рассмотренные особенности не только определяют специфику хозяйственной деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг, но и служат отправной точкой в обосновании принципов формирования их конкурентного поведения. Анализ этих особенностей позволил выделить факторы формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий, которые обобщены и систематизированы в разрезе двух групп: внешние и внутренние, и представлены на рисунке 1.5.

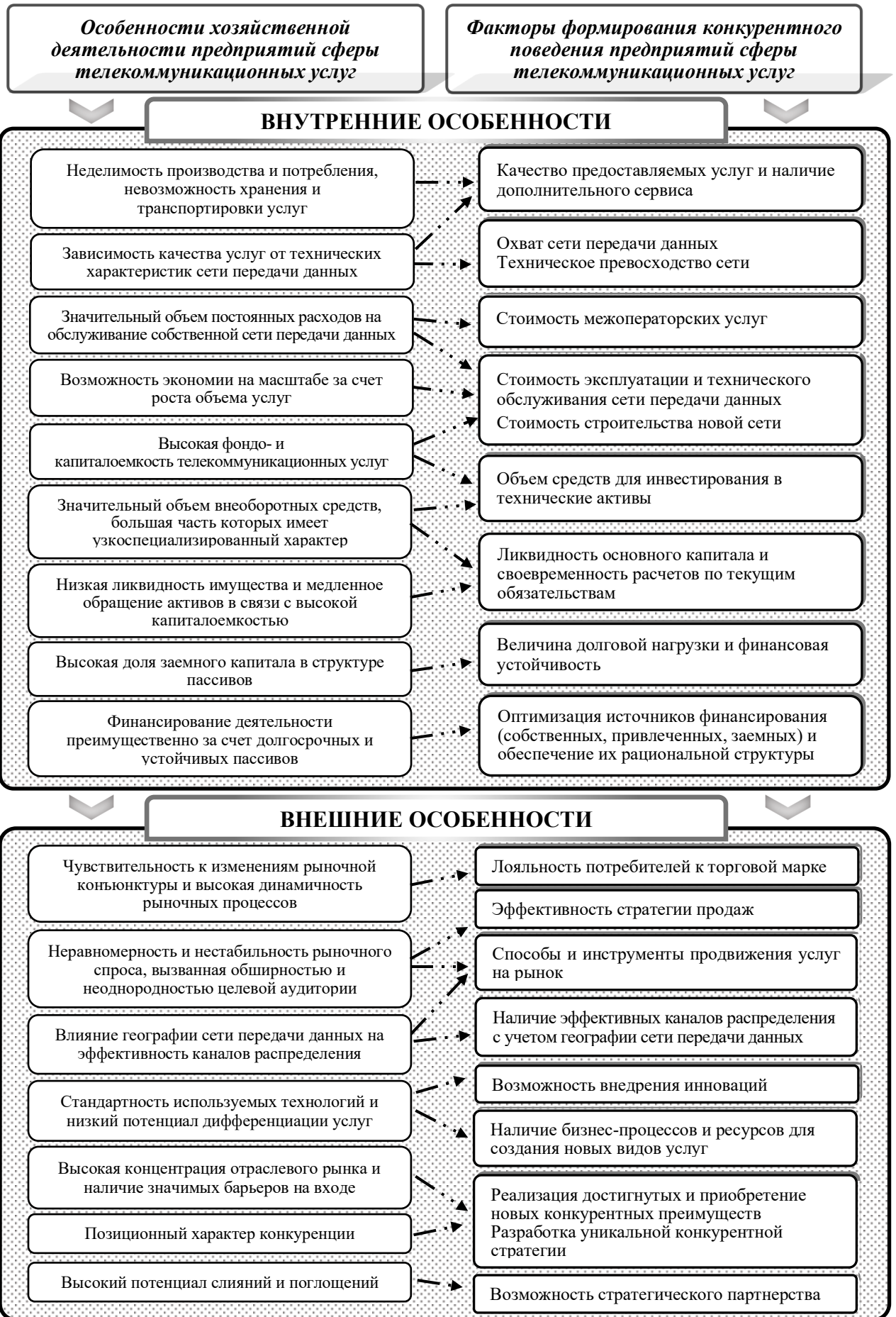


Рисунок 1.5 – Факторы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (разработано автором на основе [100, 116, 117, 120, 122, 159, 188])

Представленные на рисунке 1.5 факторы характеризуются широким разнообразием и объединяют в себе внутренние и внешние особенности деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Их исследование составляет основу обоснования методологии формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий.

В свою очередь синтез выделенных факторов при помощи базовых принципов анализа и проектирования бизнес-процессов [153, 172], позволил сформировать схему бизнес-процессов телекоммуникационных предприятий для целей формирования конкурентного поведения, которая представлена на рисунке 1.6.

Основными процессами, с помощью которых осуществляется хозяйственная деятельность предприятий сферы телекоммуникационных услуг, являются операционные процессы, которые согласно Методическим рекомендациям принято делить на: «процессы по оказанию услуг связи, а также процессы, связанные с эксплуатацией и оперативно-техническим управлением сетями передачи данных» [3].

Операционные процессы по предоставлению услуг связи включают в себя функции по «взаимодействию с потенциальными клиентами, информированию и подбору решений в соответствии с потребностями клиентов; приему заказов, оформлению заявок, организации их выполнения и информированию клиентов» [172, с. 374].

Процессы, связанные с обеспечением качества телекоммуникационных услуг продолжаются на протяжении всего периода взаимодействия поставщика с потребителем. При этом в условиях стандартности применяемых технологий, низкого потенциала дифференциации телекоммуникационных услуг, операции по обеспечению их качества ограничиваются функциями по «приему от пользователей сообщений о сбоях и проблемных ситуациях, их решению и информированию клиента о принятых мерах, мониторингу качества обслуживания клиентов» [172, с. 374].

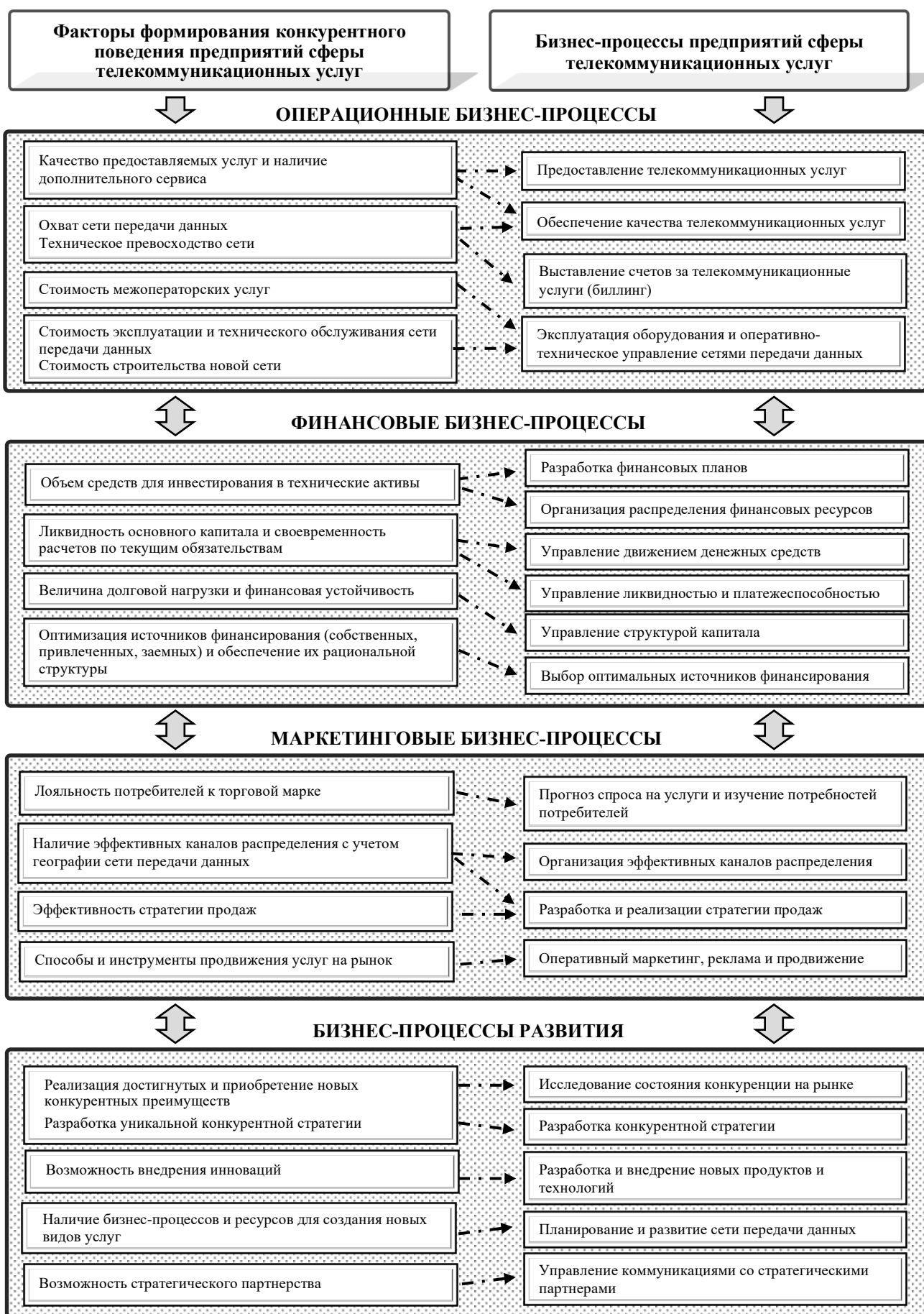


Рисунок 1.6 – Виды бизнес-процессов предприятий сферы телекоммуникационных услуг (авторская разработка)

Учитывая, что производство телекоммуникационных услуг связано с наличием обширной и дорогостоящей инфраструктурной сети, необходимостью ее планового обновления в структуре операционных процессов телекоммуникационных предприятий особняком стоят функции, связанные с эксплуатацией, контролем состояния, техническим обслуживанием и ремонтом оборудования [3].

В стратегическом аспекте использование телекоммуникационной инфраструктуры предполагает выделение функций, связанных с планированием и развитием сети передачи данных. Причем речь может идти как о строительстве необходимой сетевой инфраструктуры, так и о ее долгосрочной аренде, которая реализуется в рамках межоператорского взаимодействия телекоммуникационных предприятий.

Еще одна группа функций, присущих всем предприятиям сферы телекоммуникационных услуг связана с осуществлением операций по биллингу, то есть выставлению счетов за предоставленные услуги связи. В данную группу входят функции, связанные с формированием счетов, обработкой платежей, управлением дебиторской задолженностью, работой с запросами и жалобами клиентов и т.д. [172, с. 374].

Близость телекоммуникационных предприятий к потребителю, неравномерность и нестабильность рыночного спроса обуславливают необходимость выделения маркетинговых бизнес-процессов в качестве самостоятельного блока. Эти процессы напрямую связаны с предоставлением телекоммуникационных услуг и включают функции прогноза спроса на услуги и изучения потребностей клиентов, организации эффективных каналов распределения, формирования и реализации стратегии продаж, организации оперативного маркетинга, рекламы и продвижения.

Сравнительно высокая фондо- и капиталоемкость услуг телекоммуникационных предприятий требует выделения финансовых бизнес-процессов. В частности, значительные объемы инвестиций во внеоборотные активы, а также длительный временной лаг между

финансовыми вложениями и поступлениями денежных средств, обусловленный значительной продолжительностью строительства и ввода в эксплуатацию телекоммуникационных объектов, требует выделения функций, связанных с разработкой финансовых планов и управлением движением денежных средств, управлением ликвидностью и платежеспособностью. В свою очередь особенности структуры пассивов телекоммуникационных предприятий обуславливают необходимость выделения бизнес-процессов, направленных на рационализацию состава и структуры капитала, выбор оптимальных источников финансирования.

В отдельную группу выделены бизнес-процессы развития, куда включены виды деятельности, определяющие стратегию предприятий сферы телекоммуникационных услуг, создание и планирование развития телекоммуникационной инфраструктуры, разработку и внедрение новых продуктов, установление коммуникаций со стратегическими партнерами.

Таким образом, проведенный анализ особенностей деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг, специфики факторов, обуславливающих их конкурентное поведение, позволил сформировать систему основных бизнес-процессов функционирования телекоммуникационных предприятий, использование которой позволит выявить направления и характер формирования их конкурентного поведения в текущем и перспективных периодах.

1.3 Концептуальные основы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Высокие темпы развития телекоммуникационной сферы, её большая социальная значимость, ускорение темпов цифровизации экономики, совершенствование средств информационной связи приводят к изменению условий ведения конкурентной борьбы между телекоммуникационными

предприятиями. В большинстве сегментов телекоммуникационного рынка наблюдается усиление конкуренции, которое приводит к изменению применяемых стратегий и тактик конкурентного поведения. В этой связи существенно возрастает актуальность вопросов, связанных с обновлением теоретических положений и методологических принципов формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, их адаптации к новым условиям функционирования.

Как уже отмечалось в предыдущих параграфах работы, конкурентное поведение представляет собой сложное и многосторонне понятие, исследование которого включает в себя изучение различных аспектов деятельности предприятий, что усложняет процессы его оценки и формирования. Объясняется это тем, что в условиях конкуренции любое действие или бездействие предприятия имеет конкурентный характер, то есть влияет на его конкурентное положение.

Как справедливо отмечает Ю.Б. Рубин, «каждый из элементов повседневной деятельности любой предпринимательской фирмы (производство товаров и оказание услуг, поиск поставщиков и заключение сделок, проведение кредитных, лизинговых или иных операций, прием на работу и увольнение сотрудников, осуществление маркетинговых исследований, внедрение новшеств, сбыт товаров, распоряжение прибылью, и т. п.) технологически неизбежно окрашивается в конкурентные тона и, следовательно, имеет конкурентную поведенческую форму» [108, с. 82]. Поэтому любые действия менеджмента предприятия представляют собой конкурентноориентированный процесс, а формирование его конкурентного поведения является многоаспектной задачей, решение которой отражает совокупный вклад финансового, кадрового, маркетингового и других направлений работы.

Особую сложность представляет изучение процессов формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, поскольку данная сфера характеризуется повышенной наукоемкостью и

сопряжена с высокотехнологическими процессами, которые охватывают все направления и стороны деятельности телекоммуникационных предприятий. Сложная структура бизнес-процессов и агрессивное влияние внешней среды обуславливают необходимость постоянного обновления и наращивания конкурентных преимуществ предприятий сферы телекоммуникационных услуг, которые позволяют им сохранять устойчивое конкурентное положение на рынке. Ввиду этого, процесс формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий имеет непрерывный характер.

Для определения теоретических основ процесса формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, прежде всего, необходимо уточнить его терминологический аппарат, объект, предмет, цель, задачи, принципы и функции.

Термин «формирование» является междисциплинарным и применим в различных областях научного знания, среди которых социально-гуманитарные, технические, естественные и точные науки. В самом общем виде «формировать» означает «придавать чему-нибудь определенную форму, законченность, порождать» [82, с. 1280]. В словаре русского языка Института лингвистических исследований значение слова «формировать» трактуется как «организовывать, составлять, создавать (какой-либо коллектив, учреждение, орган)» [126, с. 577]. Сказанное позволяет заключить, что содержательно термин «формирование» ориентирован на придание чему-либо завершенного, законченного вида, обеспечивающего его устойчивость.

Широко используется данный термин в педагогической науке, в рамках изучения которой под формированием понимают «процесс становления человека как социального существа под воздействием всех без исключения факторов: экологических, социальных, экономических, идеологических, психологических и т.д.» [102, с. 97].

В отношении экономических наук формирование можно рассматривать как процесс осуществления действий, направленных на придание какому-

либо объекту характеристик, которые отличают его от других объектов, с учетом воздействия различных факторов.

Обоснованный ранее процессный подход к формированию конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг ориентирует нас на определение термина «формирование» именно как процесса, обеспечивающего взаимосогласованность всех функций и видов деятельности телекоммуникационного предприятия, связанных с улучшением его конкурентного положения на рынке.

Итак, используя процессный подход и учитывая сущность понятия «конкурентное поведение предприятия», формирование конкурентного поведения предлагается определять как *процесс подготовки и реализации конкурентных действий стратегического и тактического характера с учётом влияния факторов внешней среды, направленных на улучшение конкурентного положения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на рынке за счет реализации достигнутых и приобретения новых конкурентных преимуществ по основным видам бизнес-процессов.*

Объектом процесса формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг являются конкурентные действия – *действия, предпринимаемые в отношении конкурентного окружения и других участников рынка.* «В своей совокупности конкурентные действия составляют систему конкурентных действий или конкурентную деятельность предприятия» [107, с. 114].

Процесс формирования конкурентных действий предприятий имеет сложную иерархическую структуру и реализуется на трех уровнях (по аналогии с уровнями менеджмента): стратегическом, тактическом (оперативном), реже на конъюнктурном (ситуационном) уровне [62, 108]. Следовательно, предметом формирования конкурентного поведения является процесс подготовки и реализации стратегических и тактических конкурентных действий, предпринимаемых телекоммуникационным предприятием в отношении своего конкурентного окружения.

Учитывая сущность и характер объекта исследования, а также особенности процессного подхода считаем, что главной целью формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг является *улучшение их конкурентного положения на рынке за счет выработки оптимальной стратегии и тактики взаимодействия с конкурентным окружением, обеспечивающих реализацию достигнутых и приобретения новых конкурентных преимуществ по основным видам бизнес-процессов.*

Достижение цели формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг должно предполагать решение задач, которые представлены на рисунке 1.7.

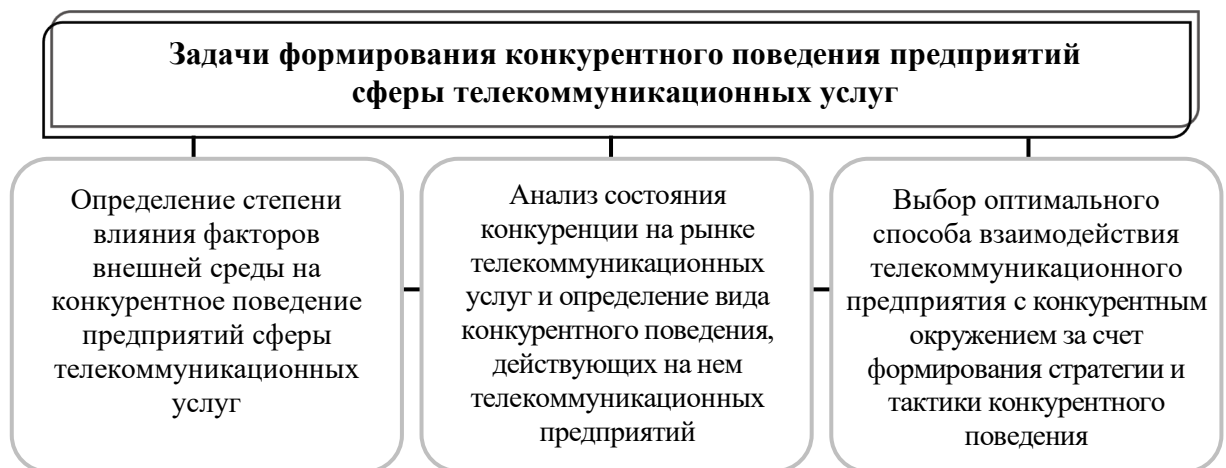


Рисунок 1.7 – Задачи формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг *(авторская разработка)*

Для достижения главной цели формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий важно определить принципы, соблюдение которых позволит руководству принимать эффективные управленческие решения, касающиеся построения эффективного механизма взаимодействия предприятия с конкурентным окружением.

Методологические принципы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг имеют определенные особенности, обусловленные отраслевой спецификой деятельности

телекоммуникационных предприятий и особенностями конкурентных отношений между ними. Наряду с этим, определение данных принципов должно также опираться и на сущность самой категории «конкурентное поведение предприятия» и на ее содержательные признаки, которые были рассмотрены в предыдущем параграфе работы.

На основе анализа и теоретического обобщения представленного в научной литературе опыта по вопросам управления конкурентным поведением и конкурентоспособностью [12, 23, 70, 112], в диссертации предлагается систематизация принципов формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, которая кроме общих для современной теории конкуренции принципов также включает принципы, отражающие содержательные признаки конкурентного поведения как экономической категории, а также его отраслевые особенности в деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Система принципов формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (разработано автором на основе [12, 23, 70, 112])

С особенностями категории «конкурентное поведение», прежде всего, связаны *принципы активности и целенаправленности*, согласно которым формирование конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг не может быть пассивным и ситуативным. Данный процесс должен находить отражение в стратегиях и тактиках конкурентных действий, которые направлены на достижение устойчивого положения предприятия на рынке вопреки давлению конкурентов.

Принципы динамизма и непрерывности предполагают, что конкурентное поведение находится в зависимости от изменений, происходящих во внешней и внутренней среде, и в процессе его формирования эти изменения должны быть обязательно учтены. Так, в телекоммуникационной сфере конкурентные преимущества имеют достаточно короткий жизненный цикл, что объясняется влиянием научно-технического прогресса, неравномерностью и нестабильностью рыночного спроса, что в свою очередь, обуславливает необходимость разработки принципиально новых подходов к их формированию и способам реализации, а следовательно, требует постоянных изменений в стратегиях конкурентного поведения.

Принцип конкурентоориентированности требует от телекоммуникационных предприятий нацеленности на удержание и наращивание конкурентных преимуществ перед ключевыми конкурентами. Усилия предприятия должны направляться не на все конкурентное окружение, а на приоритетных конкурентов, создающих угрозу для положения предприятия в данный момент времени. Вместе с тем, в процессе формирования конкурентного поведения важно также учитывать и общие условия функционирования телекоммуникационного рынка, который находится в процессе постоянного развития. В этой связи формирование конкурентного поведения следует рассматривать как результат ответной реакции предприятия на внешние стимулы и воздействия со стороны конкурентного окружения.

Общими для современной теории конкуренции являются *принципы объективности и релевантности* [23]. Первый принцип исходит из того, что

обеспечение условий здоровой и добросовестной конкуренции, также как и формирование конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий не должно находиться под влиянием личных или групповых интересов и быть подвержено субъективной оценке управленческого персонала.

Принцип релевантности заключается в том, что в процессе формирования конкурентного поведения важно определить соответствуют ли конкурентные действия предприятия рыночным условиям, в том смысле, будет ли реализация той или иной стратегии конкурентного поведения иметь желаемый результат.

Изучение конкурентного поведения и особенностей его формирования должно базироваться на *принципе системности*, сущность которого состоит в рассмотрении объекта исследования как определенного множества элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостные свойства этого множества [91]. При формировании конкурентного поведения необходимо учитывать общие закономерности развития конкуренции, а также взаимосвязь с другими важнейшими категориями теории конкуренции, среди которых «конкурентные преимущества», «конкурентные стратегии», «конкурентный риск», «конкурентный потенциал» и т.д.

Как было упомянуто ранее, формирование конкурентного поведения телекоммуникационного предприятия является многоаспектной задачей, решение которой отражает совокупный вклад финансового, кадрового, маркетингового и других направлений работы телекоммуникационных предприятий. В этом состоит содержание *принципа комплексности*, в соответствии с которым в процессе формирования конкурентного поведения необходимо учитывать различные аспекты деятельности предприятий, а также связь между ними.

Принцип превентивности заключается в том, что формирование конкурентного поведения должно быть нацелено на недопущение реализации угроз со стороны конкурентов, а также связанных с ними рисков для телекоммуникационного предприятия.

Рассмотренные принципы могут использоваться как на предприятиях сферы телекоммуникационных услуг, так и на предприятиях других сфер и отраслей экономики. Поэтому, по мнению автора, приведенный перечень должен быть дополнен рядом принципов, содержательное наполнение которых обусловлено отраслевыми особенностями хозяйственной деятельности предприятий в телекоммуникационной сфере.

Чувствительность телекоммуникационных предприятий к изменениям рыночной конъюнктуры и высокая динамичность рыночных процессов в сфере телекоммуникаций, неравномерность и нестабильность рыночного спроса, вызванная обширностью и неоднородностью целевой аудитории, обуславливают необходимость выделения *принципов вариативности, адаптивности и срочности*.

Сфера телекоммуникационных услуг находится в состоянии постоянного реформирования и преобразования. Такие условия выдвигают высокие требования к анализу текущих результатов реализуемой стратегии конкурентного поведения, а также к оценке её эффективности. В случае если стратегия конкурентного поведения не имеет результатов, то она должна быть пересмотрена. В таком случае конкурентное поведение должно быть адаптировано к изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде и иметь альтернативы в процессе его формирования, что отражает *принципы вариативности и адаптивности*.

Поскольку изменения, которые происходят в телекоммуникационной сфере, имеют регулярный характер, цели и стратегии конкурентного поведения должны оперативно корректироваться, что характеризует *принцип срочности*.

Вышеприведенные принципы формируют базис для определения рациональных конкурентных действий составляющих основу конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Наряду с этим, считаем целесообразным выделить базовые функции, которые детализируют данные конкурентные действия, тем самым способствуя повышению эффективности их реализации.

Анализ научной литературы [12, 23, 26, 43, 70, 112] показал, что задача определения функций формирования конкурентного поведения предприятий решается исследователями исходя из базовых положений теории менеджмента, которая выделяет функции: анализа, оценки, планирования, организации, мотивации и контроля. Учитывая специфику объекта исследования, а также особенности хозяйственной деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг, процесс формирования их конкурентного поведения может быть описан с помощью функций, представленных на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Функции формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг *(разработано автором на основе [12, 23, 70, 112])*

Таким образом, теоретическое обоснование процесса формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий (уточнение

терминологического аппарата, определение цели, объекта, постановка задач, обоснование принципов и функций) позволило представить концептуальную схему формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, которая кроме теоретических основ также включает научно-методическое обеспечение и практические этапы его реализации (рис. 1.10).

Составляющими научно-методического обеспечения предлагаемой концептуальной схемы выступают усовершенствованные автором научно-методические подходы и методики: методика ICEDRIPS-анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг; научно-методический подход к оценке конкурентного поведения на основе применения динамических показателей состояния рыночной конкуренции; методика интегральной оценки состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг; научно-методический подход к комплексной оценке конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на рынке олигополии, научно-методический подход к обоснованию оптимальной стратегии их конкурентного поведения [132, 139, 140, 142, 143]. Инструментальной основой предлагаемых подходов являются общеизвестные методы научного исследования, а именно: методы экспертных оценок, многомерного статистического анализа, непараметрической статистики.

Предлагаемый научно-методический инструментарий адаптирован к отраслевым особенностям телекоммуникационной сферы в части выделенных бизнес-процессов функционирования телекоммуникационных предприятий (операционных, финансовых, маркетинговых и бизнес-процессов развития) и сформированной на их основе системе индикаторов конкурентного поведения [143], в соответствии с которыми определяются траектории изменений в конкурентном поведении телекоммуникационных предприятий.

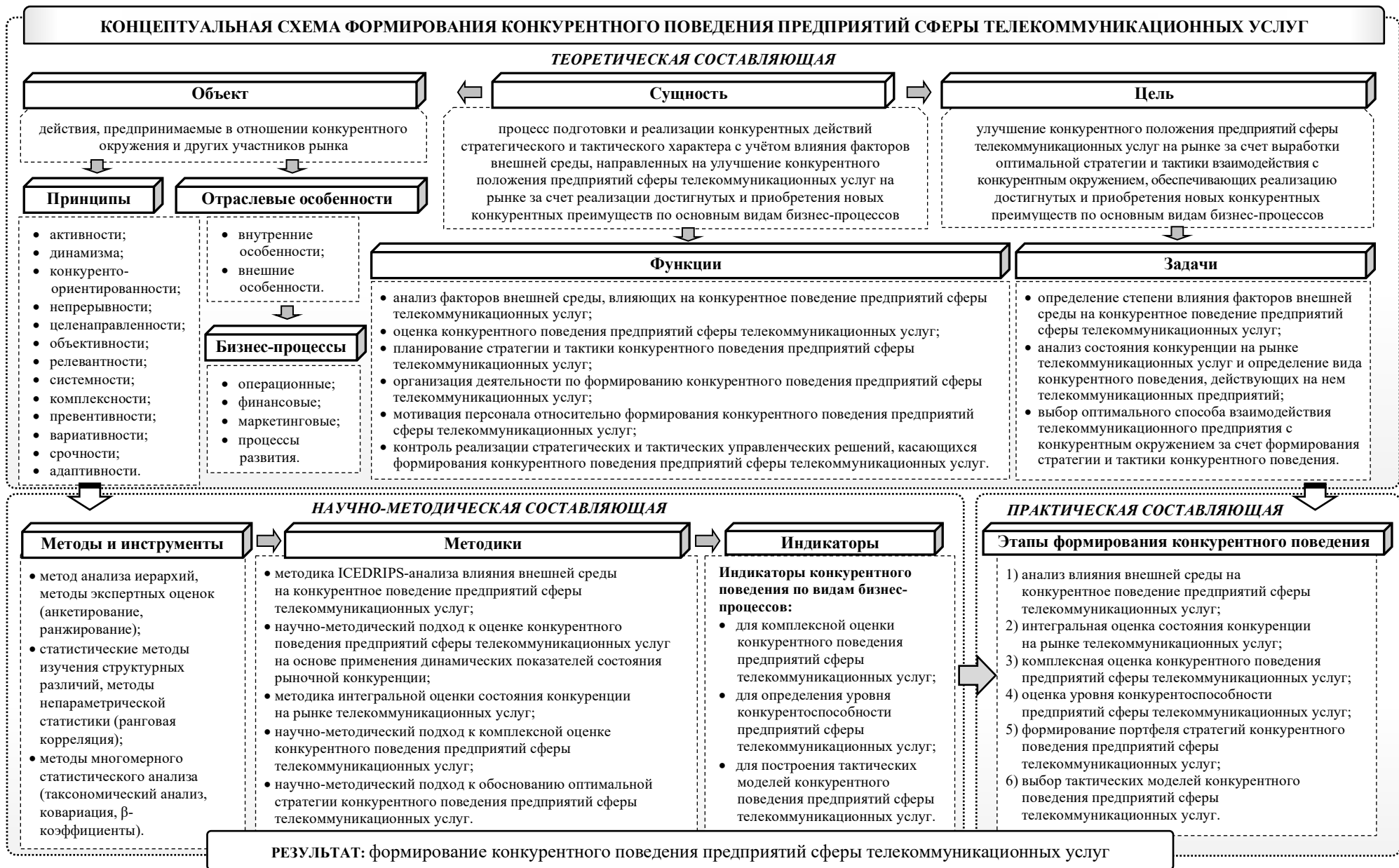


Рисунок 1.10 – Концептуальная схема формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (авторская разработка)

Реализация предлагаемого научно-методического инструментария на практике осуществляется посредством выполнения ряда этапов, которые в совокупности отражают логическую последовательность процесса формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг: анализ влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг; интегральная оценка состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг; комплексная оценка конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг; оценка уровня конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий; формирование портфеля стратегий и тактических моделей конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Таким образом, в работе предложен вариант совершенствования процесса формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, опирающийся на обновленный теоретический базис, а также научно-методическое и практическое обеспечение, которые учитывают внутренние свойства и отраслевую специфику хозяйственной деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг и в совокупности составляют концептуальную схему процесса формирования их конкурентного поведения. Результаты применения рассмотренных теоретических и научно-методических положений могут служить основой для дальнейшего совершенствования процесса формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Выводы к разделу 1

В результате исследования теоретических основ формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг сделаны следующие выводы.

1. Исследование понятийно-категориального аппарата современной теории конкуренции позволило установить, что сегодня в научной литературе можно выделить два противоположных подхода к пониманию сущности конкурентного поведения предприятия, которые представляют собой развитие современных концепций конкуренции. В рамках первого подхода, конкурентное поведение определяется исследователями как «позиция по отношению к конкурентам», что соответствует структурной трактовке конкуренции. Второй подход обобщает в себе понимание конкурентного поведения «как совокупности действий конкурентов», что отражает поведенческую трактовку конкуренции.

2. Синтез базовых положений поведенческой концепции конкуренции, а также обобщение теоретических подходов к определению сущности конкурентного поведения предприятий позволили выделить его содержательные признаки, к числу которых отнесено: активный характер, динамичность, конкурентоориентированность, непрерывность и целенаправленность.

3. На основе систематизации и обобщения мнений ученых по вопросу определения сущности конкурентного поведения, а также учитывая его содержательные признаки, представлена авторская трактовка конкурентного поведения предприятия, под которым предложено понимать процесс непрерывного осуществления предприятием целенаправленных действий в отношении конкурентного окружения, которые опираются на конкурентные преимущества и реализуются в стратегиях и тактиках, способствующих улучшению его конкурентного положения на рынке.

4. Установлена дуалистическая связь между конкурентным поведением и конкурентными преимуществами, согласно которой конкурентное преимущество выступает как итог конкурентного противостояния и как его обязательное условие. Соответственно, конкурентное поведение, реализуясь в конкретных стратегиях и тактиках конкуренции, влияет на достижение

конкурентных преимуществ предприятий, в то время как конкурентные преимущества определяют модели поведения предприятия.

5. Для учета выделенных свойств и содержательных признаков конкурентного поведения как экономической категории составлена комплексная классификация видов конкурентного поведения предприятий, основу которой составили усовершенствованные автором классификационные признаки (по характеру конкурентных действий, с учётом конкурентной позиции, уровня инновационной активности, уровня риска). В направлении дальнейших исследований предложено выделять устойчивое и неустойчивое конкурентное поведение предприятия (по степени устойчивости).

6. Обоснована целесообразность использования процессного подхода в качестве методологической основы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Его применение должно обеспечить сбалансированность и взаимосогласованность всех процессов, функций и видов деятельности телекоммуникационных предприятий, что позволит комплексно подойти к процессу формирования их конкурентного поведения.

7. Для адаптации процесса формирования конкурентного поведения к отраслевой специфике функционирования сферы телекоммуникационных услуг определены внутренние и внешние особенности деятельности телекоммуникационных предприятий, на основе которых выделены факторы, формирующие их конкурентное поведение.

8. С учетом особенностей деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг и факторов формирования их конкурентного поведения, выявлены основные бизнес-процессы (операционные, финансовые, маркетинговые и бизнес-процессы развития), которые составляют необходимые условия для достижения конкурентных преимуществ телекоммуникационных предприятий, и в соответствии с

которыми определяются траектории изменений в их конкурентном поведении.

9. Предложено авторское видение концептуальной схемы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, которая структурно включает три составляющие: обновленный теоретический базис (терминологический аппарат, цель, задачи, принципы и функции), а также научно-методическое и практическое обеспечение (методы, методики, индикаторы, этапы реализации), адаптированные к внутренним свойствам и отраслевой специфике хозяйственной деятельности в телекоммуникационной сфере. В комплексе выделенные составляющие отражают логическую последовательность процесса формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, целью которого является улучшение их конкурентного положения на телекоммуникационном рынке.

Основные научные результаты, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах [135, 137, 138, 141, 150, 151, 152].

РАЗДЕЛ 2

АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

2.1 Анализ влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Сфера услуг в настоящее время является одним из наиболее развивающихся секторов экономики. Не будучи лидером в области разработки инноваций, внедрения передовых технологий сфера услуг традиционно характеризуется высокими показателями экономического роста. За последние три десятилетия среднегодовой прирост объема оказанных платных услуг в мире составил 7,5% [75].

Благодаря своему высокому потенциалу роста сфера услуг значительно превосходит промышленность и сельское хозяйство по вкладу в ВВП стран, лидирует по уровню занятости и количеству создаваемых рабочих мест. По данным Всемирного банка в структуре ВВП развитых стран мира сектор услуг занимает около 75%, в развивающихся – около 50%. В структуре рабочей силы доля занятых в сфере услуг превышает 70% [195].

Можно с уверенностью сказать, что сфера услуг выступает одним из ключевых секторов экономики, определяющим основные макроэкономические показатели. От того, насколько развита сфера услуг, насколько реализован ее потенциал, зависят перспективы развития и конкурентоспособности экономики стран мира. Поэтому, неудивительно, что вопросы исследования современного состояния и тенденций развития сферы услуг как наиболее перспективной составляющей экономики не теряют своей актуальности и привлекают всё большее количество исследователей.

Сфера услуг представляет собой достаточно широкий сектор экономики, который обобщает в себе воспроизводство разнообразных видов услуг, оказываемых предприятиями, организациями, а также физическими

лицами [66, с. 7]. Это связано с разнообразием самих услуг, для которых свойственна высокая дифференциация и индивидуальный характер потребления. Кроме того, существенное влияние на развитие сферы услуг, становление ее структуры оказывает специфика регионального спроса на услуги, а также локальный характер его формирования.

Уровень развития сферы услуг является важным макроэкономическим индикатором, а сама сфера услуг имеет системообразующее значение для формирования структуры экономики в целом.

Как показывает анализ макроэкономической статистики, добавленная стоимость сферы услуг в процентах от ВВП стран с развитой экономикой составляет 65-80%. Для сравнения доля добавленной стоимости, создаваемой промышленностью в ВВП стран колеблется в диапазоне от 10% до 20%, что показано на рисунке 2.1.

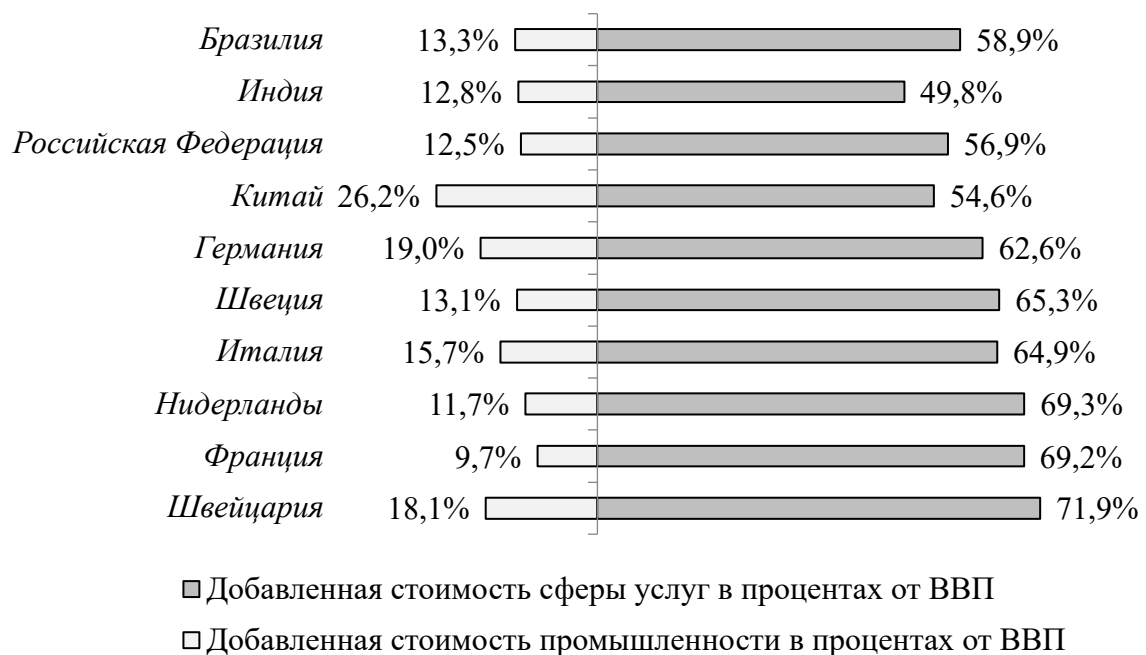


Рисунок 2.1 – Добавленная стоимость сферы услуг и промышленности в процентах от ВВП по странам мира (составлено автором на основе [195])

Сфера услуг является основным источником формирования спроса на рабочую силу. Именно в данном секторе ежегодно создается больше всего

новых рабочих мест. По данным Международной организации труда 51,1% мировой занятости населения приходится именно на сферу услуг (рис. 2.2).

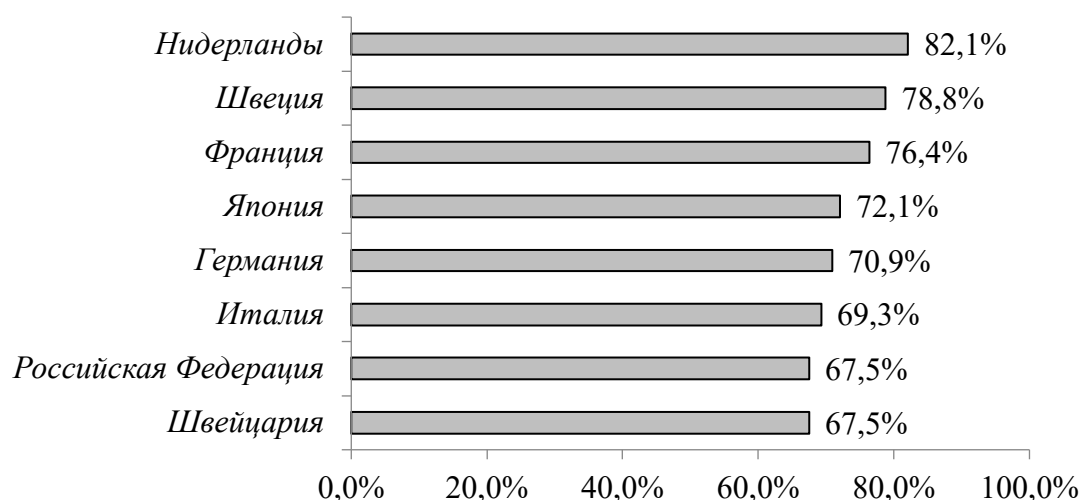


Рисунок 2.2 – Доля населения, занятого в сфере услуг по странам мира (составлено автором на основе [195])

Для Российской Федерации характерно увеличение удельного веса сектора услуг в ВВП, что свойственно большинству развивающихся стран или стран с «developing economies» [59]. Сфера услуг в совокупности приносит наибольший вклад в развитие ВВП страны (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Добавленная стоимость основных отраслей экономики в процентах от ВВП по Российской Федерации (составлено автором на основе [195])

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Добавленная стоимость сферы услуг в % от ВВП	57,01	56,03	53,43	54,17	56,09	52,91	53,98	56,88
Добавленная стоимость промышленности в % от ВВП	11,70	12,31	12,82	12,97	13,42	14,45	12,84	12,45
Добавленная стоимость сельского хозяйства в % от ВВП	3,84	3,55	3,39	3,53	4,00	3,80	3,90	3,35

В 2023 г. в России добавленная стоимость сферы услуг в процентах от ВВП составила 56,88%. Для сравнения аналогичный показатель в сельском хозяйстве составил всего 3,35%, в промышленности – 12,45%. При этом за последние восемь лет существующие пропорции экономики кардинально не поменялись.

Отметим, что сегодня существовавшая до последнего времени тенденция к увеличению доли сервисного сектора экономики в ВВП страны меняется в пользу роста роли промышленности, что частично объясняется политикой импортозамещения, которая преимущественно коснулась ключевых промышленных отраслей. В среднем темпы роста показателя добавленной стоимости сферы услуг в процентах от ВВП за период 2016-2023 гг. колебались в диапазоне от -5,7% до +5,4%. Для сравнения в промышленности этот же показатель находился в диапазоне значений от -11,1% до 7,7% а в сельском хозяйстве и того выше – от -14,1% до +13,3 (рис. 2.3).

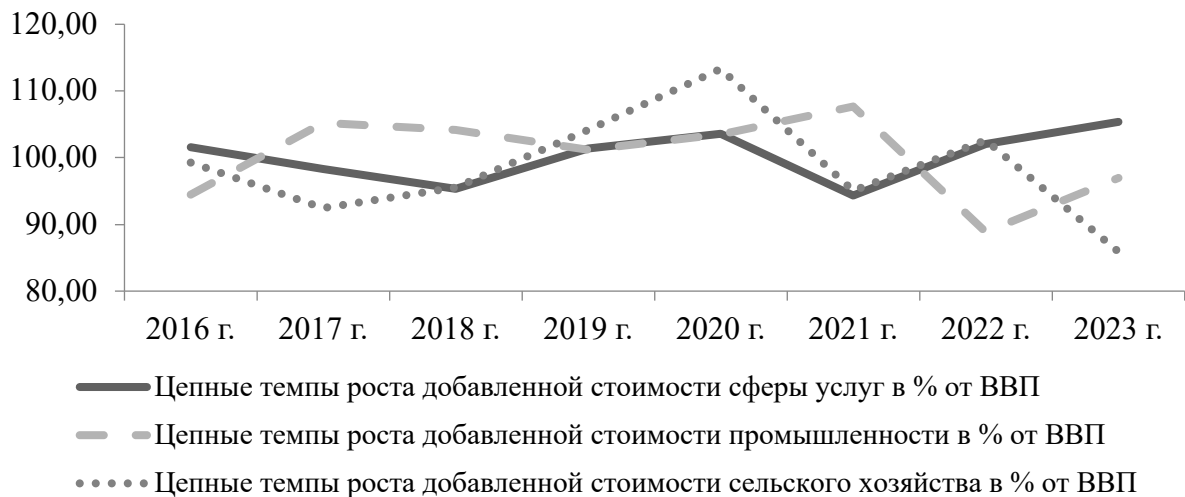


Рисунок 2.3 – Темпы роста добавленной стоимости основных отраслей экономики в % от ВВП по Российской Федерации (составлено автором на основе [195])

Общий объем предоставленных платных услуг населению в 2023 году по сравнению с 2016 годом вырос в номинальном выражении на 6,48 трлн.

руб. и по данным Росстата составил 15,12 трлн. руб. В целом за исследуемый период рост показателя составил 75,02%.

Объем платных услуг населению в расчете на душу населения также увеличился. Если в 2016 г. на одного человека приходилось в среднем 58,88 тыс. руб., то в 2023 году данный показатель составил уже 103,32 тыс. руб., то есть вырос более чем на 75%. При этом рост показателя отмечался на протяжении всего исследуемого периода за исключением 2020 года, что объясняется влиянием экономического кризиса, вызванного пандемией новой коронавирусной инфекции (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Объём платных услуг населению по Российской Федерации (составлено автором на основе [87, 178])

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Объём платных услуг, трлн. руб.	8,64	9,21	9,87	10,54	9,29	11,37	12,92	15,12
Объём платных услуг населению в расчете на душу населения, тыс. руб.	58,88	62,73	67,22	71,79	63,46	77,61	88,06	103,32

Несмотря на увеличение среднедушевого объема платных услуг, предоставляемых населению, Россия по-прежнему существенно отстает по данному показателю от стран с развитой рыночной экономикой. Для примера, в Швейцарии данный показатель в 9 раз превышает российский, а во Франции – в 4 раза (рис. 2.4).

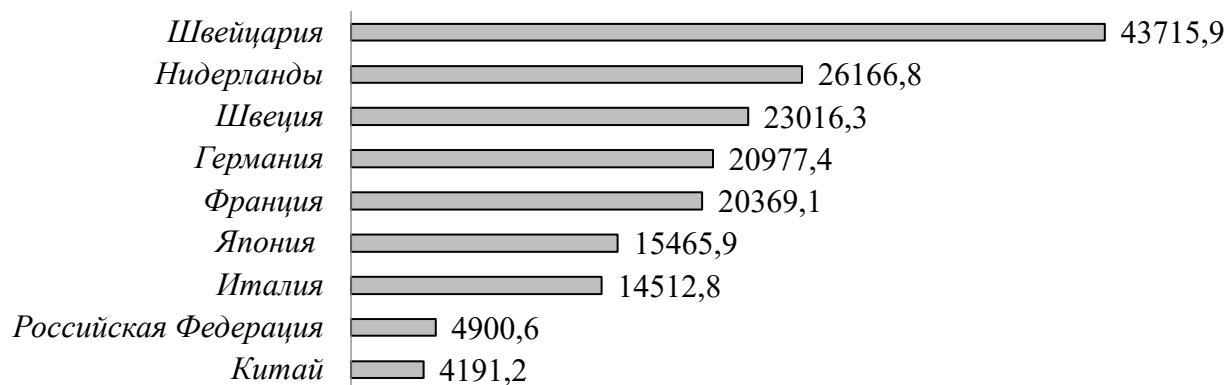


Рисунок 2.4 – Объем платных услуг в расчете на душу населения по странам мира, долл. (составлено автором на основе [75])

Важной особенностью сферы услуг является высокая чувствительность к изменениям рыночных пропорций. Данный сектор экономики больше других подвержен колебаниям рыночной конъюнктуры, поскольку прямо зависит от изменения объема платежеспособного спроса, уровня жизни и благосостояния населения. Для услуг характерна неравномерность и нестабильность рыночного спроса. Как результат данная сфера всегда одной из первых ощущает последствия кризисных явлений в экономике. Именно этим объясняется осязаемая реакция сферы услуг на последствия экономического кризиса 2020 года, который негативно сказался как на размере внутреннего рынка услуг, так и на конкурентоспособности отечественных предприятий. Данная особенность, в свою очередь, обуславливает цикличность развития рынка услуг, а именно чередование периодов роста и спада деловой активности. Данный вывод наглядно подтверждается анализом темпов роста объемов платных услуг населению, результаты которого представлены на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Темпы роста объема платных услуг населению по Российской Федерации (составлено автором на основе [87, 178])

Как видим, и в номинальном выражении, и в сопоставимых ценах в 2020 году отмечалось существенное падение объема платных услуг населению.

С другой стороны, для сферы услуг характерна высокая динамичность рыночных процессов и практически полное отсутствие влияния фактора инерционности. Гибкость отраслевой структуры услуг и более короткий производственный цикл являются естественным условием для быстрого восстановления сферы услуг в посткризисный период. Для сравнения в 2021 году рост промышленного производства составил 5,6%, тогда как для сферы услуг было характерно увеличение на 22,3% в номинальном выражении.

Действием этих факторов объясняется также высокая скорость оборота капитала, которая является несомненным преимуществом для бизнеса в сфере услуг по сравнению с капиталоемкими отраслями.

Специфика сферы услуг проявляется и в высокой степени дифференциации предлагаемых населению услуг, которая объясняется диверсификацией, персонификацией и индивидуализацией рыночного спроса. Сложная структура спроса обуславливает появление новых, нестандартных услуг, причем этот процесс получает все большее развитие по мере насыщения рыночного спроса. Такое свойство рынка услуг можно рассматривать как важнейший стимул к инновационной деятельности в этой сфере, так как поиск услуги-новинки становится перманентным процессом.

Для анализа данной особенности проведем исследование структуры платных услуг населению (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Структура платных услуг населению по Российской Федерации (составлено автором на основе [87, 178])

	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Все оказанные услуги, %	100	100	100	100	100	100	100	100
в том числе:								
бытовые	10,9	10,8	10,4	10,2	10,2	10,7	11,0	11,5
транспортные	18,4	19,7	20,1	19,7	19,8	15,0	18,0	19,5
телекоммуникационные	14,9	13,9	13,5	13,3	15,0	12,6	11,4	10,5
почтовой связи и курьерские		0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6
жилищные	6,7	7,4	7,3	7,0	8,2	7,4	6,9	6,6

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
коммунальные	20,9	20,7	20,2	20,2	22,7	20,5	20,0	19,0
культуры	1,8	1,8	2,0	2,0	1,2	1,5	1,6	1,7
туристские	1,9	1,8	1,7	1,7	1,0	1,3	1,7	1,9
физической культуры и спорта	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	1,0	1,1	1,2
медицинские	6,6	6,8	7,8	8,6	9,3	9,6	9,4	9,3
гостиниц	2,5	2,4	2,6	2,4	2,0	2,5	2,7	2,8
санаторно-оздоровительные	...	1,5	1,6	1,6	1,4	1,8	2,0	1,9
из них санаторно-курортных организаций	1,4	1,2	1,3	1,3	1,1	1,3	1,5	1,3
ветеринарные	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3
юридические	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,0	1,0	1,0
системы образования	6,6	6,7	6,9	6,9	7,1	7,0	6,8	6,7
социальные услуги	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
прочие платные услуги	3,9	3,6	3,5	3,3	3,3	4,0	4,7	5,2
из них электронные услуги и сервисы в области информационно-коммуникационных технологий	0,7	1,5	2,0

Следует отметить, что «сфера услуг охватывает достаточно большое число видов деятельности. Отдельные виды объединяются в группы с помощью различных классификаций, используемых как на международном, так и национальном уровне. Например, согласно классификации Всемирной торговой организации, выделяется более 150 видов услуг, сгруппированных в двенадцать категорий» [41, с. 94].

По объему предоставляемых населению платных услуг лидируют транспортные услуги. Их удельный вес в структуре общего объема предоставленных населению услуг в 2023 году составил 19,5%. В тройку лидеров входят также коммунальные и бытовые услуги с удельным весом 19,0% и 11,5% соответственно.

В структуре предоставляемых населению платных услуг в течение рассматриваемого периода существенный рост продемонстрировали медицинские услуги (+2,7 п.п.), услуги почтовой связи и курьерские услуги

(+0,6 п.п.), бытовые услуги (+0,7 п.п.), услуги фитнес-центров и спортивных клубов (+0,4 п.п.). Отметим наращивание объема оказанных электронных услуг и сервисов в области информационно-коммуникационных технологий в структуре прочих платных услуг населению (+2,0 п.п.).

Наблюдается сокращение удельного веса телекоммуникационных услуг и услуг связи в общем объеме предоставляемых платных услуг, суммарная доля которых в 2023 году составляла 11,1% против 14,9% в базовом 2016 году. Однако это снижение не связано с уменьшением объема оказанных услуг, который к концу анализируемого периода увеличился на 23,19%.

Произошедшие в отрасли изменения наглядно демонстрирует анализ темпов прироста объема платных услуг в расчете на душу населения. Так, в течение рассматриваемого периода более чем в два раза возрос объем предоставляемых медицинских и социальных услуг, а также услуг, оказываемых учреждениями физической культуры и спорта (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Темп прироста объема платных услуг в расчете на душу населения за 2016-2023 гг. (составлено автором на основе [195])

Отметим, что «динамика и структура сферы услуг в России в достаточно большой степени определяются суровыми климатическими условиями жизни, обширной, но малонаселенной территорией, значительным многообразием национальных, социальных, региональных и культурно-религиозных особенностей, свойственных населению страны» [41, с. 93]. Всё это влияет на региональный рынок услуг и обуславливает неравномерность его развития в различных отраслях.

Таким образом, сфера услуг является одним из наиболее перспективных и быстроразвивающихся секторов экономики. По своему потенциалу и темпам развития она существенно опережает промышленный сектор экономики и сельское хозяйство. Ее состояние является определяющим для формирования структуры экономики в целом.

Рынок телекоммуникаций является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов сферы услуг. В условиях постоянно растущего спроса на телекоммуникационные услуги, рынок демонстрирует устойчивую тенденцию к наращиванию своей доли в мировом производстве, инвестициях и занятости. Благодаря высокотехнологичной составляющей, он оказывает стимулирующее воздействие на развитие ресурсного потенциала других важнейших отраслей, тем самым выступая в качестве драйвера развития национальной экономики.

В России рынок телекоммуникационных услуг не демонстрирует высоких показателей роста. По данным официальной статистики доля телекоммуникационных услуг в ВВП России остается на невысоком уровне – 2,2%, а доля телекоммуникаций в общей стоимости платных услуг населению составляет немногим более 10% [178]. Вместе с тем, высокий потенциал и роль телекоммуникаций в модернизации национальной экономики обуславливают необходимость дальнейшего стимулирования развития рынка телекоммуникационных услуг.

Сфера телекоммуникационных услуг охватывает достаточно широкий перечень отраслей экономики, таких как «сотовая связь, местная

стационарная связь, зонавая связь, международная и междугородняя связь, широкополосный доступ к сети Интернет (ШПД), платное телевидение, межоператорские услуги, почтовая связь, прочие услуги» [162, 178].

Наибольший удельный вес в структуре российского телекоммуникационного рынка занимают услуги сотовой связи. На их долю приходится около 57% всей стоимости оказанных телекоммуникационных услуг. Существенное влияние на развитие рынка оказывают сегменты широкополосного доступа к сети Интернет и почтовой связи, удельный вес которых составляет 12% и 10% соответственно (рис. 2.7).

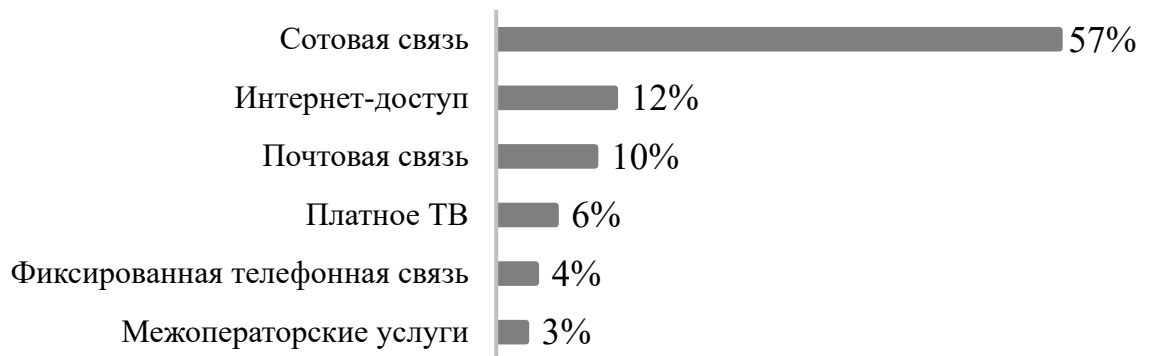


Рисунок 2.7 – Структура рынка телекоммуникационных услуг Российской Федерации [162]

В абсолютном выражении рынок телекоммуникационных услуг растет невысокими темпами. По данным Росстата в 2023 году объем рынка в стоимостном выражении составил 1590,53 млрд. руб. Годовой темп прироста рынка по сравнению с 2022 годом составил 8,05%, а по сравнению с базисным 2016 годом – 23,19%. В среднем ежегодный прирост рынка телекоммуникационных услуг за исследуемый период составил 2,75%.

Такие незначительные показатели роста могут свидетельствовать о постепенном перенасыщении рынка, что в перспективе может отразиться на состоянии конкуренции, а именно, привести к росту ее интенсивности.

Данные выводы в полной мере подтверждаются анализом показателя объема телекоммуникационных услуг в расчете на душу населения, значение

которого на протяжении исследуемого периода изменялись в тех же пропорциях. Если в 2016 году на одного человека в среднем приходилось 8802 руб., то в 2023 году объем телекоммуникационных услуг на душу населения вырос на 23,51% и составил 10872 руб.

Также следует отметить уменьшение удельного веса телекоммуникационных услуг в общей структуре платных услуг населению Российской Федерации с 14,9% в 2016 году до 10,5% в 2023 году (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Основные показатели развития рынка телекоммуникационных услуг Российской Федерации за период 2016-2023 гг. (составлено автором на основе [87, 178])

Период	Объем услуг населению, всего в млрд. руб.	Темп роста, %	Объем услуг на душу населения, руб.	Темп роста, %	Удельный вес услуг в общем объеме платных услуг, %	Темп роста, %
2016 г.	1291,07	100,59	8802	100,40	14,9	93,71
2017 г.	1277,94	98,98	8703	98,88	13,9	93,29
2018 г.	1329,65	104,05	9056	104,06	13,7	98,56
2019 г.	1401,13	105,38	9547	105,42	13,7	100,00
2020 г.	1398,30	99,80	9548	100,01	15,5	113,14
2021 г.	1431,56	102,38	9814,3	102,79	12,6	81,29
2022 г.	1472,01	102,83	10033	102,23	11,4	90,48
2023 г.	1590,53	108,05	10872	108,36	10,5	92,11

Как видим, несмотря на кризис 2020 года, рынок телекоммуникационных услуг сохраняет положительную динамику роста, однако не демонстрирует высоких показателей развития.

К похожим выводам можно прийти, проанализировав показатель рентабельности рынка телекоммуникационных услуг. Относительно низкие значения данного показателя косвенно указывают на перенасыщение рынка, а, следовательно, и на рост конкурентного напряжения (рис. 2.8).

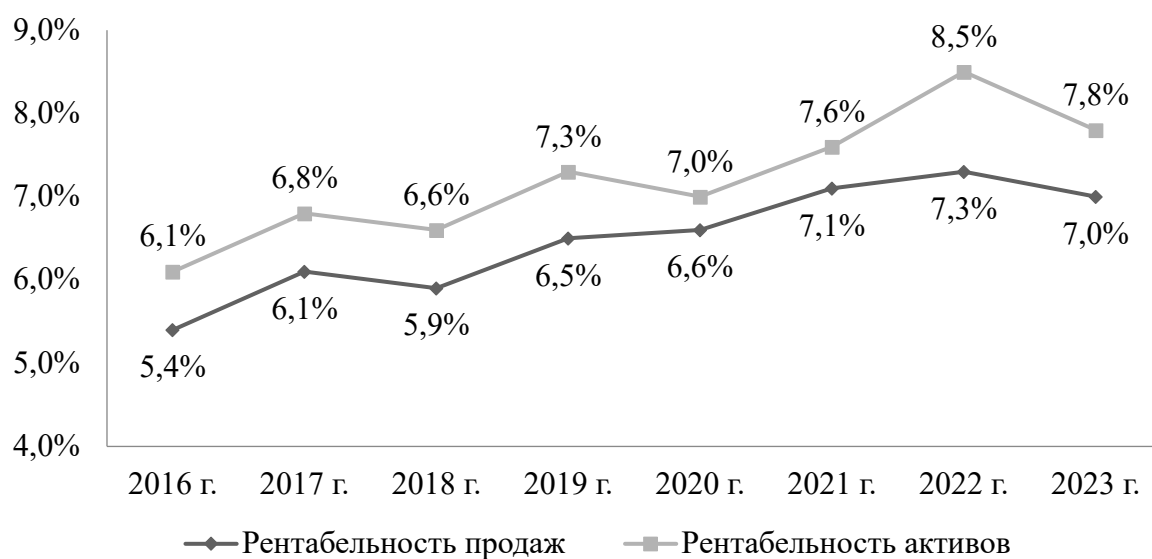


Рисунок 2.8 – Динамика показателей рентабельности рынка телекоммуникационных услуг Российской Федерации за 2016-2023 гг. (составлено автором на основе [155])

Снижение динамики развития телекоммуникационного рынка России во многом объясняется снижением темпов роста рынка сотовой связи, где формируется свыше 50% выручки телекоммуникационных предприятий (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Динамика развития рынка сотовой связи Российской Федерации за период 2016-2023 гг. (составлено автором на основе [103, 162])

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Объем рынка сотовой связи по количеству абонентов, млн. чел.	255,6	255,4	255,7	260,7	257	259	256	258
Цепные темпы роста рынка сотовой связи, %	101,50	99,90	100,10	102,00	98,60	100,80	98,84	100,78

По данным аналитического агентства «ТМТ Консалтинг» [103] объем рынка услуг сотовой связи в 2023 году по показателю абонентской базы составил 258 млн. абонентов, что соответствует уровню проникновения 176%. По итогам года количество активных абонентов сотовой связи увеличилось на 0,78%, превысив показатель кризисного 2020 года. В абсолютном выражении абонентская база выросла на 2 млн. чел. В целом за период 2016-2023 гг. среднегодовой темп прироста абонентской базы составил лишь 0,32%. Для сравнения в период с 2012 года по 2016 год рынок рос в среднем на 2,5% в год (на 6,2 млн. абонентов). Наличие низких показателей роста указывает на замедление развития рынка, что может свидетельствовать о его насыщении. В перспективе это может привести к росту конкурентного напряжения и изменению в структуре рынка.

Сравнение цепных темпов роста рынка телекоммуникационных услуг и рынка сотовой связи Российской Федерации за период 2016-2023 гг. представлено на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Сравнение цепных темпов роста рынка телекоммуникационных услуг и рынка сотовой связи Российской Федерации за период 2016-2023 гг. (составлено автором на основе [87, 103, 178])

Отметим, что на замедление роста рынка повлияло не только усиление конкуренции, но и существенное колебание рыночной конъюнктуры,

изменения которой прослеживались несколько раз на протяжении исследуемого периода. Первый раз сокращение клиентской базы произошло в 2014 году и было связано с введением санкционного режима в отношении России, который негативно отразился на большинстве предприятий сферы услуг. Падение рынка в 2020 году объясняется влиянием экономического кризиса, вызванного пандемией новой коронавирусной инфекции.

Итак, проведенное исследование современного состояния и тенденций развития сферы телекоммуникационных услуг позволило выявить ключевые особенности и специфику развития отрасли, которая имеет определяющее значение для формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий. Однако решение поставленных в диссертации задач требует более детального анализа внешних условий функционирования предприятий сферы телекоммуникационных услуг, результатом которого должно стать выявление перечня факторов внешней среды, которые оказывают формирующее влияние на конкурентное поведение телекоммуникационных предприятий.

В научной литературе представлено достаточно большое количество методов, направленных на выявление и анализ факторов внешней среды предприятий, которые отличаются как по числу учитываемых переменных, так и по методическому инструментарию обработки анализируемой информации. Наибольшее распространение среди исследователей получил PEST (STEP)-анализ [17, 70], а также его различные модификации: SLEPT-analysis [180], PESTLE-analysis, TEPsICID-анализ [17], STEEPV-анализ [185], метод T.E.M.P.L.E.S. [38] и его расширенный вариант TEMPLES+I [186] и др. Отдельно следует упомянуть модели, предназначенные непосредственно для исследования конкурентной составляющей внешней среды, особое место среди которых занимает «Модель пяти сил конкуренции» М. Портера [93].

Однако в большинстве случаев представленные в научной литературе методы и модели анализа факторов внешней среды являются универсальными, в том смысле, что они учитывают общие для всех отраслей

экономики факторы, что делает их слабо применимыми для целей исследования отраслевых особенностей внешней среды функционирования предприятий телекоммуникационной отрасли. К примеру, классический PEST-анализ предполагает проведение исследования по четырем группам факторов макросреды, которые оказывают опосредованное влияние на деятельность предприятия. Это социокультурная (S – Social / Cultural), технологическая (T – Technological), политико-правовая (P – Political) и экономическая сферы (E – Economic) [70, с. 68-69].

Вместе с тем телекоммуникационная отрасль имеет свои особенности. Ее исследование требует анализа и других важнейших составляющих внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность предприятий данной сферы. В частности, отрасль является высокотехнологичной и наукоемкой, следовательно, на первый план для действующих в ней предприятий выходит важность учёта инновационной составляющей внешней среды (I – Innovation). Не менее важными факторами развития телеком-индустрии являются: наличие дорогостоящей инфраструктурной сети передачи данных, ее однородность в территориальном разрезе, соответствие уровню развития и экономическому потенциалу обслуживаемых отраслей. Поэтому исследование факторов внешнего окружения телекоммуникационных предприятий должно обязательно включать его инфраструктурную составляющую (I – Infrastructure). Особое значение для сферы телекоммуникационных услуг имеет фактор развития стратегического партнёрства между телекоммуникационными предприятиями, которое может принимать формы совместного использования телекоммуникационной инфраструктуры или инвестирования в ассоциированные и совместные предприятия (P – Partners).

Для учета указанных особенностей телекоммуникационной отрасли в диссертации разработан авторский подход к анализу влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Предлагаемый методический подход опирается на расширенный перечень факторов внешней среды ICEDRIPS [197], который включает восемь блоков: I – Innovation (инновации), C – Competitors (конкуренция), E – Economic factors (экономические факторы), D – Demographics (демография), R – Regulatory environment (нормативно-правовая среда), I – Infrastructure (инфраструктура), P – Partners (партнёры), S – Social trends (социальные тренды). Данный подход максимально учитывает все достоинства, предлагаемых в научной экономической литературе методов анализа внешней среды, а также в наибольшей степени адаптирован к условиям развития телекоммуникационной отрасли. Алгоритмизация процесса ICEDRIPS-анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг представлена на рисунке 2.10.

На первом этапе предлагаемой методики ICEDRIPS-анализа по каждому блоку факторов внешней среды сформирована исходная совокупность факторов, изменение которых может потребовать корректировки или пересмотра стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг. В каждый блок включены факторы, которые являются общими для большинства отраслей экономики, а также факторы, обусловленные спецификой функционирования предприятий телекоммуникационной отрасли.

Исходная выборка факторов внешней среды, оказывающих влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг по каждому из выделенных блоков представлена в приложении Б.

На втором этапе среди всей совокупности факторов внешней среды, выбранных на предыдущем этапе, отобраны те, которые оказывают наибольшее влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Реализация этого этапа проведена с применением метода анкетирования, который предполагал опрос экспертов по специально разработанной для этих целей анкете (приложение В).

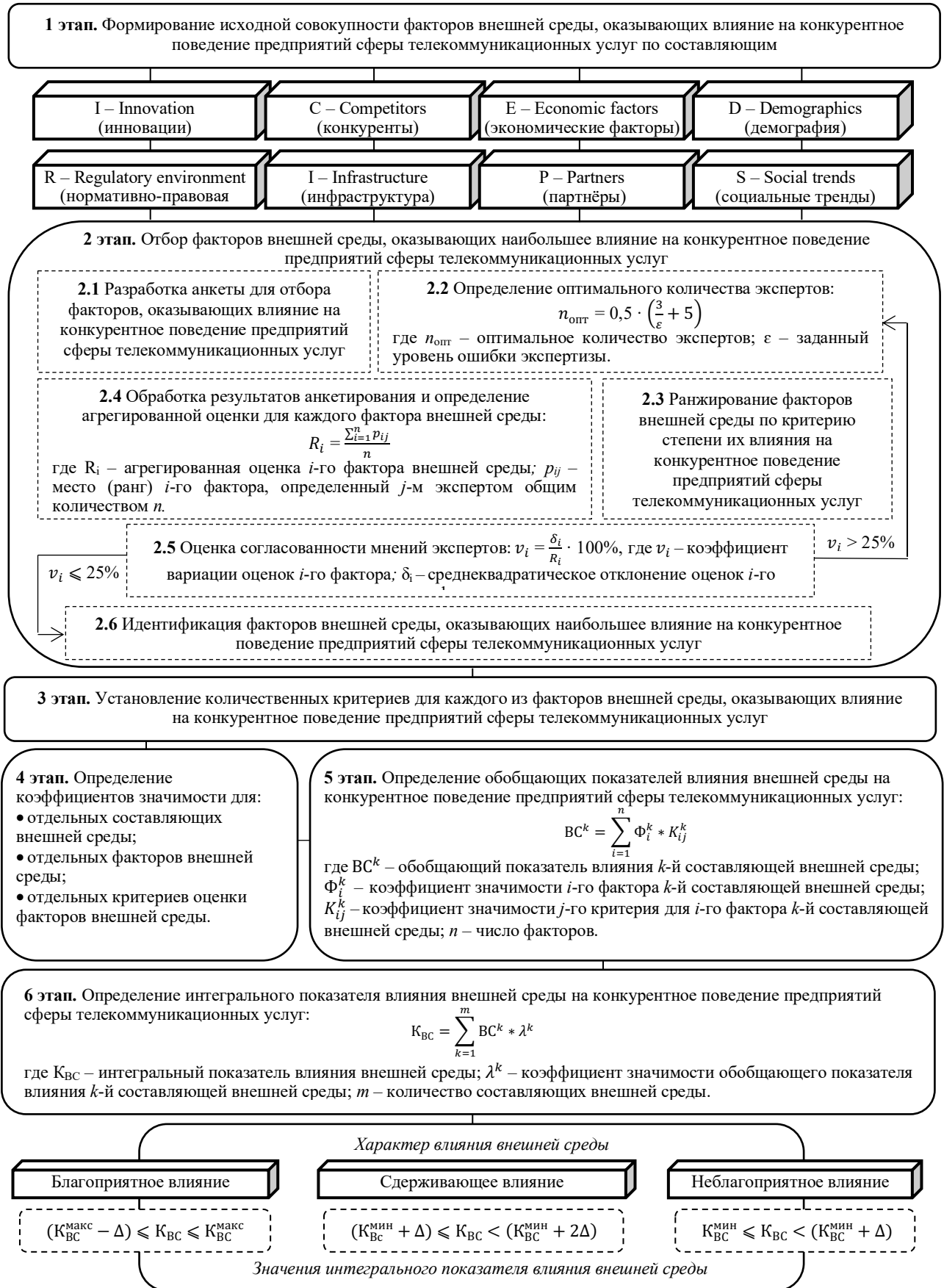


Рисунок 2.10 – Методика ICEDRIPS-анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг (авторская разработка)

Экспертам было предложено проранжировать факторы внешней среды с точки зрения их влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Ранжирование осуществлялось по правилам, одинаковым для всех факторов: факторы внешней среды располагались в порядке убывания, то есть наивысший ранг присваивался фактору, оказывающему наибольшее влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

При определении количества экспертов, автор данного исследования исходил из предположения, что увеличение численности экспертной группы не должно приводить к снижению точности экспертизы. Поэтому для определения оптимального количества респондентов использована модель, минимизирующая вероятность ошибки экспертизы [70, с. 70]:

$$n_{\text{опт}} = 0,5 \cdot \left(\frac{3}{\varepsilon} + 5 \right) \quad (2.1)$$

где $n_{\text{опт}}$ – оптимальное количество экспертов;

ε – заданный уровень ошибки экспертизы, то есть изменение средней оценки при включении (исключении) эксперта (находится в диапазоне $0 < \varepsilon \leq 1$).

Согласно формуле (2.1), общее количество привлеченных для оценки экспертов составило 18 человек. При такой численности экспертной группы, уровень ошибки составил 10%, что обеспечило достаточно высокий уровень релевантности полученных оценок.

Для определения агрегированной оценки для каждого фактора внешней среды определялся средний ранг по формуле:

$$R_i = \frac{\sum_{j=1}^n p_{ij}}{n} \quad (2.2)$$

где R_i – агрегированная оценка (средний ранг) i -го фактора внешней среды;

p_{ij} – место (ранг) i -го фактора, определенный j -м экспертом общим числом n .

С целью повышения точности результатов оценки для участия в анкетировании были приглашены ведущие специалисты предприятий телекоммуникационной сферы. Согласованность мнений экспертов определялась посредством расчета коэффициентов вариации ранговых оценок факторов внешней среды, выставленных каждым экспертом. Результаты анкетирования экспертов представлены в таблицах Г.1-Г.8, приложения Г.

В процессе отбора из системы ICEDRIPS-факторов исключались факторы, имеющие низкую агрегированную оценку, а также те факторы, результаты экспертной оценки которых имели низкую степень согласованности (высокое значение коэффициента вариации $v_i > 25\%$).

Сформированная совокупность ICEDRIPS-факторов, влияющих на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, представлена в таблице 2.6.

На третьем этапе для каждого из факторов внешней среды установлены критерии оценки. Для этого все факторы рассмотрены в контексте трех состояний внешней среды:

- благоприятное – фактор оказывает положительное влияние на поведение предприятия, реализуемая конкурентная стратегия не нуждается в корректировке;

- сдерживающее – фактор оказывает ограничивающее воздействие на поведение предприятия, реализуемая конкурентная стратегия нуждается в корректировке;

- неблагоприятное – фактор оказывает отрицательное воздействие на поведение предприятия, может потребоваться пересмотр реализуемой конкурентной стратегии.

Таблица 2.6 – ICEDRIPS-факторы, влияющие на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором на основе [17, 37, 50, 70, 118, 119, 134, 185, 194])

I	INNOVATION – Инновации	R	REGULATORY ENVIRONMENT – Нормативно-правовая среда
	<i>I₁</i> – Платежеспособный спрос на инновационную продукцию		<i>R₁</i> – Изменения в правовом регулировании деятельности в области связи и телекоммуникаций
	<i>I₂</i> – Уровень развития инновационной инфраструктуры и рынка технологий		<i>R₂</i> – Влияние налоговой политики
	<i>I₃</i> – Уровень инновационной активности предприятий		<i>R₃</i> – Влияние антимонопольной политики
	<i>I₄</i> – Стоимость коммерциализации инновационных проектов		<i>R₄</i> – Эффективность мер по защите информации и противодействию киберпреступности
	<i>I₅</i> – Сроки окупаемости инновационных проектов		<i>R₅</i> – Эффективность реализации государственных программ по развитию телекоммуникационной сферы
C	COMPETITORS – Конкуренты	I	INFRASTRUCTURE – Инфраструктура
	<i>C₁</i> – Число конкурентов		<i>I₁</i> – Уровень соответствия телекоммуникационной инфраструктуры уровню развития и экономическому потенциалу обслуживаемых отраслей
	<i>C₂</i> – Применяемые конкурентные стратегии		<i>I₂</i> – Объем инвестиций в развитие телекоммуникационной инфраструктуры
	<i>C₃</i> – Уровень рыночной концентрации		<i>I₃</i> – Неоднородность телекоммуникационной инфраструктуры в территориальном разрезе
	<i>C₄</i> – Динамика рынка		<i>I₄</i> – Возможности совместного использования телекоммуникационной инфраструктуры
	<i>C₅</i> – Барьеры входа на рынок		
	<i>C₆</i> – Стадия жизненного цикла отрасли		
E	ECONOMIC FACTORS – Экономические факторы	P	PARTNERS – Партнёры
	<i>E₁</i> – Темпы роста экономики		<i>P₁</i> – Характер производственных связей с поставщиками телекоммуникационного оборудования
	<i>E₂</i> – Возможности импортозамещения в сфере телекоммуникаций		<i>P₂</i> – Количество поставщиков телекоммуникационного оборудования
	<i>E₃</i> – Темпы цифровизация экономики		<i>P₃</i> – Возможность стратегического партнёрства между телекоммуникационными предприятиями
	<i>E₄</i> – Инфляционная уязвимость		<i>P₄</i> – Баланс спроса и предложения на рынке телекоммуникационного оборудования
	<i>E₅</i> – Баланс спроса и предложения специалистов в сфере ИТ и телекоммуникаций		<i>P₅</i> – Стоимость перехода к новому поставщику
	<i>E₆</i> – Инвестиционная активность		<i>P₆</i> – Условия инвестирования в ассоциированные и совместные предприятия
	<i>E₇</i> – Динамика уровня реальных доходов населения		
	<i>E₈</i> – Уровень развития финансовой инфраструктуры		
D	DEMOGRAPHICS – Демография	S	SOCIAL TRENDS – Социальные тренды
	<i>D₁</i> – Изменение численности населения		<i>S₁</i> – Темпы цифровизации общества (изменение форматов межличностной коммуникации)
	<i>D₂</i> – Уровень урбанизации		<i>S₂</i> – Влияние изменений потребительских настроений
	<i>D₃</i> – Уровень миграции и трудовой мобильности населения		<i>S₃</i> – Влияние изменений образа жизни и привычек потребления
	<i>D₄</i> – Воздействие изменений в половозрастной структуре населения		<i>S₄</i> – Спрос на удаленную занятость <i>S₅</i> – Цифровая дискриминация и цифровое неравенство

Учитывая, что выбранные факторы внешней среды имеют различную природу, а также по-разному влияют на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, на четвертом этапе для каждого из них предложена своя система критериев оценки [50]. Результаты представлены в таблицах Г.9-Г.16, приложения Г.

Далее для каждого критерия оценки факторов внешней среды, а также для отдельных факторов в общей модели оценки определены коэффициенты значимости. Данная задача также решалась при помощи методов экспертной оценки. В качестве инструмента обработки мнений экспертов использован метод анализа иерархий [115]. Данный метод предполагал попарное сравнение экспертами факторов внешней среды по каждому из блоков оценки и определение на этой основе коэффициентов их значимости, то есть степени предпочтения одного фактора перед другим с точки зрения влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Для проведения оценки построена матрица попарных сравнений с одинаковым числом строк и столбцов. Элементами матрицы (a_{ij}) являются выраженные количественно экспертные суждения об относительной важности двух сравниваемых факторов внешней среды (C_i, C_j) общим числом n . Матрица имеет вид [115]:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (2.3)$$

Заполнение матрицы и определение количественных значений элементов (a_{ij}) осуществлялось исходя из следующих правил.

Во-первых, если $a_{ij} = a$, то $a_{ji} = 1/a$, при этом $a \neq 0$.

Во-вторых, если фактор C_i оказывает одинаковое с фактором C_j влияние на конкурентное поведение предприятий сферы

телекоммуникационных услуг, то если $a_{ij} = 1$, $a_{ji} = 1$, в частности $a_{ii} = 1$ для всех i .

В-третьих, для определения количественной степени предпочтения одного фактора внешней среды перед другим с точки зрения влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг использовалась специальная шкала оценок (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Шкала отношений метода анализа иерархий [115]

Степень важности	Определение	Обоснование
1	Одинаковая значимость	Два действия вносят одинаковый вклад в достижение цели
3	Некоторое преимущество значимости одного действия над другим (слабая значимость)	Опыт и суждения отдают незначительный перевес одному действию перед другим
5	Существенная или сильная значимость	Опыт и суждения отдают сильное преимущество одному действию перед другим
7	Очень сильная или очевидная значимость	Преимущество одного действия над другим очень сильное. Его преобладание практически очевидно
9	Абсолютная значимость	Свидетельства в пользу преимущества одного действия перед другим значительно убедительнее
2,4,6,8	Промежуточные значения между соседними значениями шкалы	Ситуация, когда необходимо компромиссное решение
Обратные величины приведенных выше цифр	Если действию i при сравнении с действием j приписывается одна из определенных выше цифр, то действию j при сравнении с действием i приписывается обратное значение	Обоснованное предположение
Рациональные значения	Отношения, возникающие в заданной шкале	Если констатировать согласованность, то для получения матрицы нужно n числовых значений

Для начала экспертам было предложено высказать свое мнение относительно значимости отдельных блоков факторов внешней среды,

оказывающих влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Далее оценивалась значимость отдельных факторов внешней среды и выделенных критериев их оценки.

Определение коэффициента значимости для каждого фактора внешней среды осуществлялось по формуле:

$$v_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \quad (2.4)$$

где v_i – коэффициент значимости для i -го элемента матрицы общим числом n ;

V_i – средние геометрические значения элементов для каждой строки матрицы.

Рассчитанные при помощи формулы (2.4) коэффициенты значимости отдельных факторов внешней среды, а также критериев их оценки позволили дифференцировать все факторы по силе их влияния – фактору, оказывающему большее влияние на формирование конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, соответствует больший коэффициент значимости.

Оценка степени согласованности мнений экспертов, участвующих в оценке, проведена при помощи определения индекса согласованности (ИС) и отношения согласованности (ОС), алгоритм расчета которых представлен формулами (2.5) и (2.6) [115]:

$$ОС = \frac{ИС}{СИ} \quad (2.5)$$

$$ИС = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (2.6)$$

где СИ – случайный индекс согласованности;

λ_{\max} – максимальное собственное значение матрицы парных сравнений;
 n – количество факторов внешней среды.

В свою очередь значение λ_{\max} рассчитывалось как [115]:

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n [(\sum_{j=1}^m a_{ij}) \cdot v_i] \quad (2.7)$$

В формуле (2.5) значение случайного индекса согласованности представляет собой среднюю величину индекса согласованности для матриц разного порядка. Результаты экспертной оценки следует считать приемлемыми, если $OS \leq 0,10$ [115].

Пример определения коэффициентов значимости факторов внешней среды телекоммуникационных предприятий и критериев их оценки с использованием инструментария попарных сравнений представлен в таблицах Д.1-Д.16, приложения Д.

В результате проведенных расчетов в работе сформирована система ICEDRIPS-факторов, а также количественных критериев их оценки, применение которой позволяет дать комплексную количественную оценку влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг (табл. Д.17-Д.24, приложения Д).

Для определения комплексного влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг *на пятом этапе* рекомендованной методики рассчитываются обобщающие показатели влияния факторов соответственно по блокам: инновации, конкуренты, экономические факторы, демография, нормативно-правовая среда, инфраструктура, партнёры, социальные тренды. Для этого используется формула:

$$BC^k = \sum_{i=1}^n \Phi_i^k * K_{ij}^k \quad (2.8)$$

где BC^k – обобщающий показатель влияния k -й составляющей внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг;

Φ_i^k – коэффициент значимости i -го фактора k -й составляющей внешней среды;

K_{ij}^k – коэффициент значимости j -го критерия оценки для i -го фактора k -й составляющей внешней среды;

n – число факторов, влияющих на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Шестой этап предлагаемой методики предполагает расчет интегрального показателя влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг по формуле:

$$K_{BC} = \sum_{k=1}^m BC^k * \lambda^k \quad (2.9)$$

где K_{BC} – интегральный показатель влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг;

λ^k – коэффициент значимости обобщающего показателя влияния k -й составляющей внешней среды;

m – количество составляющих внешней среды.

С учетом полученных экспертных оценок показатель K_{BC} является положительной величиной и не может принимать отрицательное значение. Его величина изменяется в интервале от 0,117 до 0,604. При этом его максимальное значение ($K_{BC}^{\max} = 0,604$) указывает на низкую степень

агрессивности внешней среды, влияние которой недостаточно для изменения траектории конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий. Минимальное значение ($K_{BC}^{\min} = 0,117$), наоборот свидетельствует о том, что внешняя среда оказывает негативное влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Для получения дифференцированных оценок влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг может быть использована специальная интервальная шкала:

$$K_{BC} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Благоприятное влияние, если } (K_{BC}^{\max} - \Delta) \leq K_{BC} \leq K_{BC}^{\max}; \\ \text{Сдерживающее влияние, если } (K_{BC}^{\min} + \Delta) \leq K_{BC} < (K_{BC}^{\min} + 2\Delta); \\ \text{Неблагоприятное влияние, если } K_{BC}^{\min} \leq K_{BC} < (K_{BC}^{\min} + \Delta) \end{array} \right\} \quad (2.10)$$

$K_{BC}^{\min}, K_{BC}^{\max}$ – соответственно минимальное и максимальное значение интегрального показателя влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг;

Δ – длина интервала.

В свою очередь Δ определяется как:

$$\Delta = \frac{(K_{BC}^{\min} - K_{BC}^{\max})}{n} \quad (2.11)$$

n – количество критериев оценки факторов внешней среды (в нашем случае $n = 3$, а именно «благоприятное влияние», «сдерживающее влияние», «неблагоприятное влияние»).

С использованием формулы (2.10) в работе определена шкала значений обобщающих (BC^k) и интегрального показателя (K_{BC}), которая позволяет дифференцировать все факторы внешней среды по степени влияния на

конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Результаты представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Шкала значений обобщающих и интегрального показателя влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг (*составлено автором*)

Составляющие внешней среды	Шкала значений показателей с учетом характера влияния внешней среды		
	<i>Благоприятное влияние</i>	<i>Сдерживающее влияние</i>	<i>Неблагоприятное влияние</i>
Инновации (I)	$BC^I \in [0,437; 0,597]$	$BC^I \in [0,276; 0,437]$	$BC^I \in [0,116; 0,276]$
Конкуренты (C)	$BC^C \in [0,448; 0,618]$	$BC^C \in [0,278; 0,448]$	$BC^C \in [0,107; 0,278]$
Экономические факторы (E)	$BC^E \in [0,439; 0,601]$	$BC^E \in [0,277; 0,439]$	$BC^E \in [0,115; 0,277]$
Демография (D)	$BC^D \in [0,455; 0,620]$	$BC^D \in [0,290; 0,455]$	$BC^D \in [0,126; 0,290]$
Нормативно-правовая среда (R)	$BC^R \in [0,448; 0,610]$	$BC^R \in [0,285; 0,448]$	$BC^R \in [0,123; 0,285]$
Инфраструктура (I)	$BC^I \in [0,437; 0,594]$	$BC^I \in [0,280; 0,437]$	$BC^I \in [0,123; 0,280]$
Партнеры (P)	$BC^P \in [0,443; 0,598]$	$BC^P \in [0,287; 0,443]$	$BC^P \in [0,131; 0,287]$
Социальные тренды (S)	$BC^S \in [0,414; 0,559]$	$BC^S \in [0,269; 0,414]$	$BC^S \in [0,124; 0,269]$
<i>Интегральный показатель влияния внешней среды</i>	<i>$K_{BC} \in [0,442; 0,604]$</i>	<i>$K_{BC} \in [0,280; 0,442]$</i>	<i>$K_{BC} \in [0,117; 0,280]$</i>

Апробация предложенного инструментария была проведена на примере среды функционирования сферы телекоммуникационных услуг. Оценка осуществлялась с привлечением экспертной группы из числа ведущих специалистов предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере телекоммуникаций. Для опроса экспертов относительно влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг по предложенной системе количественных критериев разработана специальная анкета, которая представлена в приложении Е.

Результаты оценки влияния отдельных факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг представлены в таблице Ж.1, приложения Ж.

В свою очередь полученные оценки послужили основой для определения обобщающих показателей по выделенным составляющим внешней среды. Кроме того, были сделаны выводы относительно характера влияния факторов внешней среды на формирование конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, для чего использовалась шкала, представленная в табл. 2.8. Результаты проведенных расчетов приведены на рисунке 2.11.

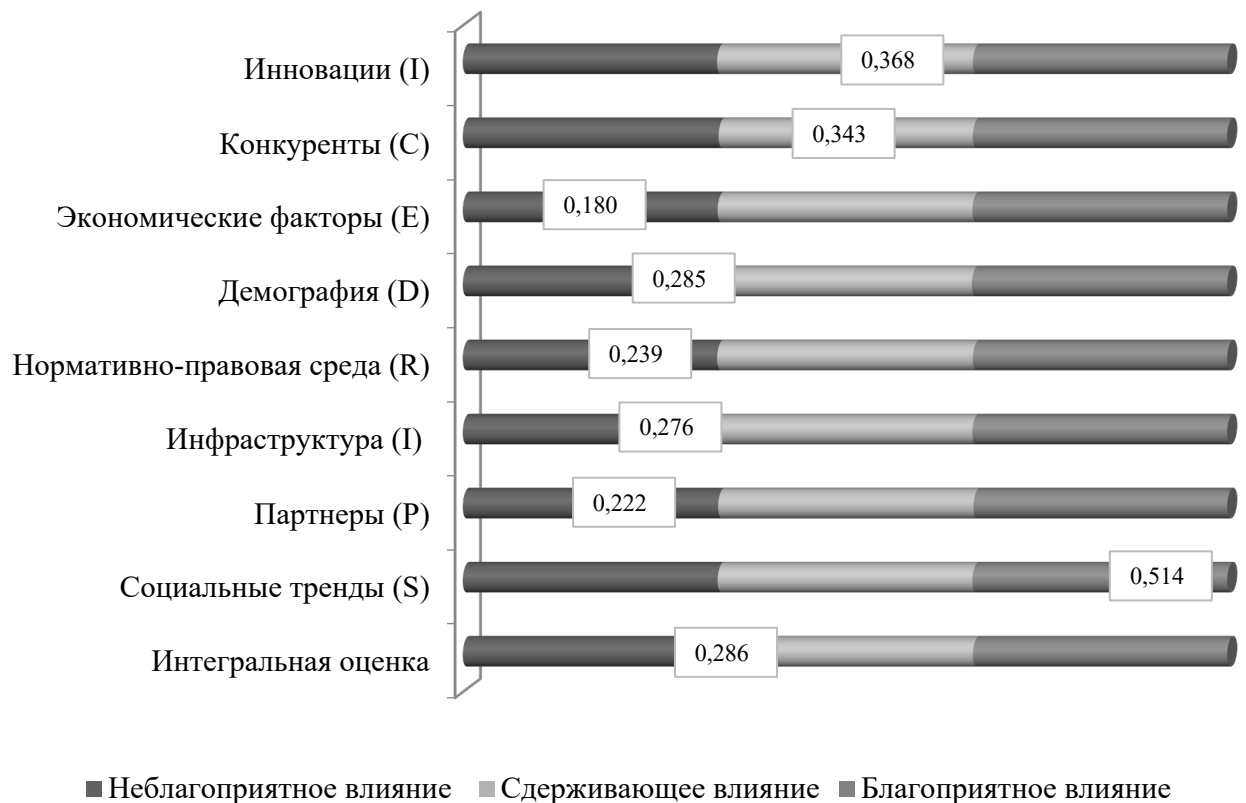


Рис. 2.11 – Результаты ICEDRIPS-анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Как видим, влияние большинства составляющих внешней среды оценивается как «неблагоприятное». Негативное влияние экономических факторов, прежде всего, обусловлено низкими возможностями импортозамещения в сфере телекоммуникаций и высокой долей импортной техники, используемой отечественными операторами связи (около 90%).

Отрицательно на конкурентном поведении предприятий сферы телекоммуникационных услуг сказывается дефицит квалифицированных кадров в сфере ИТ и телекоммуникаций, который по оценкам экспертов превышает 1 млн. человек.

Фактором, сдерживающим развитие телекоммуникационных предприятий, является недостаточный уровень соответствия телекоммуникационной инфраструктуры уровню развития и экономическому потенциалу обслуживаемых отраслей. Еще одной немаловажной проблемой для телеком-индустрии является неоднородность телекоммуникационной инфраструктуры в территориальном разрезе. Влияние данного фактора существенно ограничивает возможности операторов связи по освоению новых рынков сбыта. В целом инфраструктурная составляющая внешней среды оказывает неблагоприятное воздействие на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Серьезной проблемой для телекоммуникационного рынка является сокращение количества поставщиков телекоммуникационного оборудования в связи с уходом с российского рынка иностранных предприятий. Нарушение существующих производственных связей с поставщиками в условиях высокой стоимости перехода к новому продавцу телекоммуникационного оборудования требуют от телекоммуникационных предприятий пересмотра применяемых стратегий конкурентного поведения. Низкие оценки получены также по демографической и нормативно-правовой составляющей внешней среды.

Благоприятное влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг оказывают социальные тренды, в частности изменения потребительских настроений, образа жизни и привычек потребления. Повышению спроса на телекоммуникационные услуги способствуют высокие темпы цифровизации общества (изменение форматов межличностной коммуникации), а также рост популярности форматов

дистанционной занятости, связанный с коронавирусными ограничениями последних лет и повышением гибкости российского рынка труда.

Сдерживающее влияние на деятельность предприятий сферы телекоммуникационных услуг оказывает группа инновационных факторов внешней среды, и в первую очередь, недостаточный уровень развития инновационной инфраструктуры и рынка технологий. Сдерживающим является также влияние конкурентной среды, характеристиками которой являются число конкурентов и применяемые ими стратегии конкуренции.

По результатам проведенных расчетов итоговое значение интегрального показателя влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг составляет 0,286, что соответствует интервалу $K_{BC} \in [0,280; 0,442)$. Такое значение показателя позволяет охарактеризовать влияние внешней среды как сдерживающее.

Таким образом, представленный алгоритм ICEDRIPS-анализа влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг строится на применении современных инструментов многокритериального анализа и экспертных оценок, а также позволяет агрегировать оценки инновационной, конкурентной, экономической, демографической, нормативно-правовой, социальной составляющей внешней среды, учитывает силу влияния бизнес-партнеров и инфраструктуры, что позволяет более полно учесть отраслевые особенности функционирования сферы телекоммуникационных услуг.

Кроме того, сопоставление фактических значений интегрального и обобщающих показателей влияния внешней среды с рекомендованной шкалой позволяет получить дифференцированную оценку характера влияния факторов, а следовательно, предложить комплекс мероприятий по корректировке стратегии и тактики конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий.

2.2 Анализ состояния конкуренции и конкурентного поведения предприятий на рынке телекоммуникационных услуг

Анализ состояния конкуренции на товарных рынках является одним из приоритетных направлений экономических исследований. Сегодня его результаты широко применяются в практике антимонопольного регулирования для определения степени «конкурентности» поведения субъектов, выявления фактов их монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции. Кроме того, анализ конкуренции может представлять существенный интерес для исследования конкурентного поведения на уровне отдельных субъектов рынка, поскольку наличие и развитость конкуренции на товарном рынке является фактором, оказывающим прямое влияние на действия и мотивы, работающих на нем предприятий.

Сложившаяся конкурентная структура рынка во многом определяет характер конкурентных взаимоотношений, действующих на нем предприятий, а следовательно, и траектории их конкурентного поведения. Очевидно, что в условиях высокого конкурентного давления поведение предприятий будет отличаться от ситуации отсутствия конкуренции. Можно согласиться с точкой зрения С.Г. Светунькова, по мнению которого «разный уровень конкуренции является причиной разработки принципиально различных рыночных стратегий, начиная от агрессивной атаки на конкурентов и заканчивая уходом с рынка» [123, с. 58].

В свою очередь, недостаточное внимание к вопросам анализа конкуренции может поставить под сомнение способность предприятия противостоять давлению конкурентов. Неудивительно, что анализ состояния конкуренции рассматривается в научной литературе как ключевой этап формирования конкурентного поведения предприятий, результаты которого составляют информационный фундамент обоснования решений о

целесообразности планируемых конкурентных усилий. При этом большинство исследователей сходятся во мнении, что оценка состояния конкуренции должна носить количественный характер [73, 123]. Особую важность это условие приобретает в случае, «если требуется сравнить между собой или агрегировать показатели по различным рынкам, зачастую не являющимся сопоставимыми» [73, с. 4].

Поэтому проведенный на предыдущем этапе исследования ICEDRIPS-анализ влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг следует дополнить комплексным количественным анализом состояния конкуренции на телекоммуникационном рынке, результаты которого послужат основой для планирования стратегий и тактик конкуренции, применяемых предприятиями для реализации собственных интересов в конкурентной борьбе.

В научной литературе задача количественной оценки состояния конкуренции решается при помощи различных показателей, которые описывают состояние рынка при помощи системы объективных и субъективных факторов, таких как темпы роста рынка, рентабельность, барьеры на входе, условия ценообразования и т. д. Наибольшее распространение среди них получили так называемые структурные показатели, которые оценивают рыночную ситуацию «априори, на основе данных о формальных характеристиках рынка: количестве фирм, их размерах и рыночных долях» [73, с. 6].

Говоря о структурных показателях анализа конкуренции, прежде всего, следует выделить показатели рыночной концентрации (коэффициент рыночной концентрации, индекс концентрации Херфиндаля–Хиршмана, индекс Холла–Тайдмана, индекс Лернера, индекс Джини и т. д.) [63, 64, 101, 128, 167], а также различные варианты их модификации [124].

Кроме того, в литературе встречаются другие показатели, описывающие поведение экономических агентов в условиях конкуренции и косвенно позволяющие судить об уровне ее интенсивности (к примеру, модель Дж. Панзара и Дж. Росса [200], модель Бреснахана [196], индикатор Буна [78]). Однако подобные модели из-за своей сложности представляют скорее теоретический интерес.

Действующий в России Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке [2], утвержденный приказом ФАС России от 28.04.2010 № 220 (далее – Порядок), к показателям количественной оценки конкуренции относит коэффициент рыночной концентрации (CR) и индекс рыночной концентрации Херфиндаля–Хиршмана (НИ). В российской практике антимонопольного регулирования [1,6] эти показатели используются для установления доминирующего положения хозяйствующего субъекта (или нескольких субъектов) либо выявления иных фактов ограничения конкуренции.

«Коэффициент рыночной концентрации определяется как сумма долей на товарном рынке (выраженных в процентах) определенного числа (N) крупнейших хозяйствующих субъектов, действующих на данном рынке» [2]. Он показывает, какая часть рыночной власти сконцентрирована в руках рыночных лидеров. Его анализ позволяет определить критические пропорции соотношения рыночных долей лидеров рынка и аутсайдеров, по достижению которых попытки изменить сложившуюся ситуацию прекращаются. Чаще всего коэффициент рыночной концентрации рассчитывается для трех крупнейших хозяйствующих субъектов, представленных на товарном рынке.

Индекс рыночной концентрации Херфиндаля–Хиршмана характеризует асимметричность распределения долей рынка между субъектами хозяйствования и рассчитывается как сумма квадратов рыночных долей первых 50 субъектов на данном товарном рынке. Его применение

позволяет проследить изменения, которые происходят за пределами «олигополистического ядра» рынка, а следовательно, сформировать более точное представление о рыночной концентрации.

Учитывая, что рынок телекоммуникационных услуг относится к рынкам с олигополистической структурой, для анализа состояния конкуренции на данном рынке, помимо показателей, приведенных в Порядке [2], предлагается использовать индекс рыночной концентрации Линда. Включение данного индекса в число показателей количественного анализа конкуренции позволит: во-первых, определить границы олигополии, т.е. выделить совокупность лидеров, формирующих «олигополистическое ядро» рынка; во-вторых, учесть особенности распределения рыночной власти внутри этого «ядра» и тем самым преодолеть ограничения коэффициента рыночной концентрации.

Индекс рыночной концентрации Линда аналогично коэффициенту рыночной концентрации определяется для нескольких наиболее крупных субъектов хозяйствования, действующих на данном товарном рынке. Причем объем выборки зависит от сложившихся границ олигополии и плотности распределения рыночных долей между олигополистами.

В качестве вспомогательных показателей анализа состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг предлагается рассчитывать не прямые показатели рыночной концентрации, которые оценивают степень неравенства долей действующих на рынке субъектов хозяйствования: коэффициент относительной энтропии и дисперсию логарифмов рыночных долей.

Показатели количественного анализа состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг, а также алгоритм их расчета представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Показатели количественного анализа состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг (*составлено автором на основе [2, 64, 73, 170, 199]*)

Показатели	Формула расчета	Содержание показателя
<i>I. Основные показатели</i>		
Коэффициент рыночной концентрации (CR)	$CR = \sum_{i=1}^N D_i$	Показывает, какая часть рыночной власти сконцентрирована в руках рыночных лидеров
Индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана (НИИ)	$НИИ = \sum_{i=1}^n d_i^2$	Характеризует асимметричность распределения долей рынка между субъектами
Индекс рыночной концентрации Линда (L)	$L = \frac{1}{N(N-1)} \sum_{k=1}^{N-1} \frac{Q_k}{k} / \frac{Q_N - Q_k}{N - k}$	Позволяет определить границы олигополии, т.е. выделить совокупность лидеров, формирующих «олигополистическое ядро» рынка, а также учесть особенности распределения рыночной власти внутри этого «ядра»
<i>II. Вспомогательные показатели</i>		
Коэффициент относительной энтропии (E)	$E = \frac{1}{n} \sum_{n=1}^n d_i * \ln\left(\frac{1}{d_i}\right)$	Характеризует уровень деконцентрации рынка за счет определения степени неупорядоченности рыночных долей субъектов, действующих на рынке
Дисперсия логарифмов рыночных долей (D)	$D = \frac{1}{n} \sum_{n=1}^n (Lnd_i - Lnd\bar{d})^2$	Характеризует степень неравенства рыночных долей субъектов, действующих на рынке

где D_i – доля i -го крупнейшего хозяйствующего субъекта, действующего на рынке, %;
 N – число рассматриваемых крупнейших хозяйствующих субъектов, действующих на рынке;
 d_i – доля i -го хозяйствующего субъекта, действующего на рынке, %;
 k – количество ведущих субъектов среди крупнейших хозяйствующих субъектов общим числом N ;
 Q_k – сумма рыночных долей ведущих хозяйствующих субъектов, действующих на рынке;
 Q_N – сумма рыночных долей крупнейших хозяйствующих субъектов, действующих на рынке.

Приведенные в таблице 2.9 показатели в совокупности позволяют оценить степень монополизации рынка телекоммуникационных услуг, а следовательно, выявить предпосылки и уровень развития конкуренции на

нем. Их пороговые значения, а также возможные характеристики рынка и сложившегося на нем уровня конкуренции представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Пороговые значения показателей количественного анализа состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг (составлено автором на основе [2, 64, 73, 77, 170, 199])

Показатели	Низкий уровень рыночной концентрации	Умеренный уровень рыночной концентрации	Высокий уровень рыночной концентрации
Коэффициент рыночной концентрации (для трех крупнейших хозяйствующих субъектов)	$CR3 < 45$	$45 \leq CR3 \leq 70$	$70 \leq CR3 \leq 100$
Индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана	$HHI < 1000$	$1000 \leq HHI \leq 2000$	$2000 \leq HHI \leq 10000$
Индекс рыночной концентрации Линда	Нарушение непрерывности в значениях индекса, когда выполняется условие $L_N > L_{N-1}$ (где N – число рассматриваемых крупнейших хозяйствующих субъектов, для которых рассчитывается индекс), характеризует границы олигополии, то есть определяет состав «олигополистического ядра». Среднеарифметические значения индекса, которые находятся в диапазоне $0,2 \leq L_s \leq 0,5$, соответствуют достаточно просторному и сбалансированному «олигополистическому ядру», где конкуренция работает удовлетворительно; значения $0,5 \leq L_s \leq 1,0$ говорят о повышенной плотности олигополистов; значения $L_s > 1,0$ говорят о существовании доминирования на рынке [199].		
Коэффициент относительной энтропии	Чем ближе значение к 1, тем выше неравномерность и неопределенность распределения рыночных долей субъектов и, следовательно, выше интенсивность конкуренции. Наоборот, значение коэффициента, близкое к 0, указывает на высокую концентрацию рынка и отсутствие конкуренции.		
Дисперсия логарифмов рыночных долей	Чем выше значение показателя, тем выше степень неравенства рыночных долей субъектов, действующих на рынке, а следовательно, выше интенсивность конкуренции. Низкие значения показателя характерны для высококонцентрированных и слабоконкурентных рынков.		

Анализ состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг при помощи рассмотренных количественных показателей проведен на примере рынка услуг сотовой связи Российской Федерации. Этот сегмент телекоммуникационного рынка является передовым для всей отрасли. По данным статистики, в сфере сотовой связи формируется свыше 50% выручки телекоммуникационных предприятий [103]. Кроме того, сотовая связь

занимает лидирующие позиции по показателям внедрения инноваций и передовых технологий, методов и инструментов маркетинга и т.д.

Рынок услуг сотовой связи традиционно отличается от других сегментов телекоммуникационного рынка по уровню конкуренции. Сегодня он развивается по типу жесткой олигополии, где основным вектор развития задают крупные поставщики услуг. И хотя на рынке присутствуют значимые региональные операторы, занимающие прочные позиции на локальных сегментах, ядро рынка формируют крупные предприятия, на долю которых приходится более половины стоимости всех оказываемых в стране услуг.

Согласно Порядку, анализу состояния конкуренции на рынке сотовой связи должен предшествовать ряд подготовительных этапов, задачей которых является повышение релевантности полученных результатов оценки, а именно, «установление продуктовых и географических границ рынка; расчет объема рынка, определение состава и рыночных долей, действующих на нем хозяйствующих субъектов; определение временного интервала исследования; анализ барьеров входа на рынок» [2].

Географические границы рынка услуг сотовой связи Российской Федерации определяют лидеры рынка, которые имеют необходимую инфраструктуру, а также лицензии на оказание услуг практически во всех регионах страны. Сегодня ядро рынка представлено «большой четверкой» – общероссийскими лидерами сотовой связи: ПАО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «МЕГАФОН», ПАО «Вымпел-Коммуникации», ООО «Т2 Мобайл». В разные периоды времени их совокупная рыночная доля достигала значений 85–95% от совокупной выручки.

Компания ООО «Т2 Мобайл» приобрела статус межрегионального лидера сравнительно недавно. За период 2006–2022 гг. ей удалось достигнуть больших успехов в проникновении на рынок (доля рынка компании увеличилась с 3% до 16,5%) [36].

Кроме того, на рынке присутствуют значимые региональные операторы сотовой связи, такие как ООО «К-ТЕЛЕКОМ» ("Win mobile"),

ООО «КТК ТЕЛЕКОМ» («Волна мобайл»), ГУП ДНР «Республиканский оператор связи» («Феникс»), ГУП ЛНР «Луганские коммуникации» («Лугаком»), «Екатеринбург-2000» («Мотив»), ПАО «Таттелеком» («Летай») и другие. Абонентская база этих предприятий существенно уступает лидерам рынка. Тем не менее, на местных рынках региональные компании имеют довольно сильные позиции и часто вместе с национальными операторами образуют локальную олигополию [36, с. 892].

Продуктовые границы рынка услуг сотовой связи могут быть определены в соответствии с функциональным назначением услуги, а также исходя из наличия возможных услуг-заменителей [170].

За последние годы продуктовые границы российского рынка услуг сотовой связи существенно расширились за счет вхождения виртуальных операторов сотовой связи или так называемых MVNO-операторов (от англ. mobile virtual network operator), работа которых строится по принципиально иной бизнес-модели, а следовательно, опирается на другие методы конкурентного поведения [36, 170].

Особенностью виртуальных операторов является отсутствие собственной инфраструктуры беспроводной сети. Для предоставления услуг своим клиентам эти предприятия используют инфраструктуру других операторов сотовой связи, что существенно отражается на структуре расходов. Подобная бизнес-модель активно применяется крупными российскими банками в качестве стратегии диверсификации бизнеса. Примерами таких предприятий могут служить ООО «Сбербанк-Телеком», ООО «Тинькофф Мобайл» и ООО «ВТБ Мобайл».

Отметим, что услуги виртуальных операторов, несмотря на все существующие отличия, являются заменителями услуг обычных операторов сотовой связи, поэтому их появление на рынке приводит к усилению конкуренции [170]. Тем не менее, на сегодняшний день их роль на рынке пока невелика.

Структура рынка услуг сотовой связи Российской Федерации представлена на рисунке 2.12.

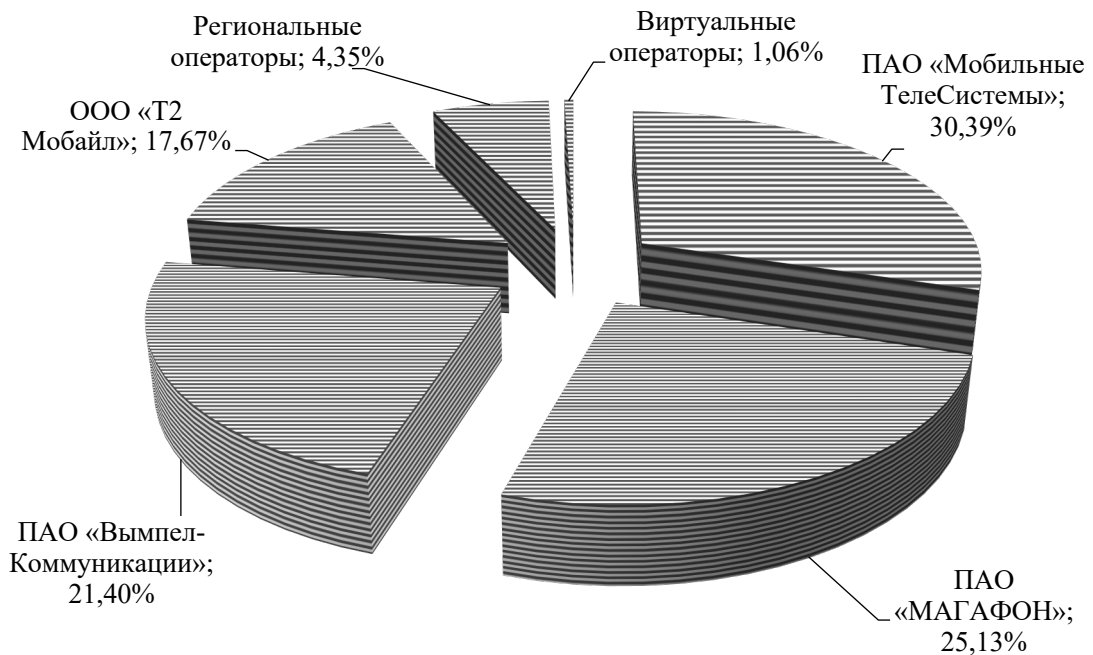


Рисунок 2.12 – Структура рынка услуг сотовой связи Российской Федерации в 2023 году (составлено автором на основе [29, 30, 155])

По состоянию на конец 2023 года на российском рынке услуг сотовой связи работали более 20 телекоммуникационных предприятий, которые существенно отличались как по величине ресурсного потенциала, так и по проводимым конкурентным стратегиям.

Для определения состава и рыночных долей, действующих на рынке сотовых операторов, использован показатель выручки телекоммуникационных предприятий, информация по которой является относительно доступной. Альтернативной характеристикой размера рынка является «абонентская база» [170], то есть количество активных абонентов предприятий. Информация по данному показателю, в отличие от выручки, является труднодоступной. Кроме того, сегодня отсутствует общепринятая методология расчета числа абонентов, что существенно снижает аналитические свойства данного показателя.

В качестве временного интервала исследования взят период с 2016 по 2023 год. Такой подход, на наш взгляд, позволяет не только оценить состояние конкуренции, существующее на момент проведения исследования, но и сделать выводы относительно перспектив развития конкурентной ситуации.

Рыночные доли основных операторов рынка услуг сотовой связи Российской Федерации, рассчитанные по показателю выручки от реализации за 2016-2023 гг. представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Рыночные доли основных операторов рынка услуг сотовой связи Российской Федерации за 2016-2023 гг. *(составлено автором на основе [29, 30, 155])*

№	Предприятия	Доля рынка, % (рассчитано на основе данных о выручке)							
		2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	31,44	31,09	30,17	30,14	31,29	30,73	31,13	30,39
2	ПАО «МЕГАФОН»	28,67	28,49	27,82	27,51	25,77	25,78	25,58	25,13
3	ПАО «Вымпел-Коммуникации»	27,25	26,44	26,39	25,49	23,93	23,56	22,26	21,40
4	ООО «Т2 Мобайл»	10,03	11,03	12,22	13,53	15,27	15,93	16,44	17,67
5	ООО «Тинькофф Мобайл»	-	0,00	0,02	0,10	0,19	0,29	0,45	0,81
6	ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,77	0,76	0,68	0,64	0,62	0,60	0,65	0,81
7	ООО «СЕВЕН ТЕХНОЛОДЖИ»	0,00	0,00	0,31	0,20	0,30	0,35	0,52	0,75
8	ПАО «Таттелеком»	0,81	0,79	0,75	0,72	0,73	0,72	0,67	0,63
9	ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,66	0,65	0,62	0,60	0,60	0,60	0,60	0,59
10	ГУП ДНР «РОС»	0,19	0,27	0,39	0,40	0,45	0,44	0,52	0,53
11	ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,05	0,31	0,40	0,33	0,37	0,38	0,45	0,51
12	ООО «Сбербанк-Телеком»	-	0,00	0,03	0,11	0,20	0,21	0,20	0,23
13	ООО «БЕЗЛИМИТ»	-	-	-	-	-	0,03	0,10	0,11
14	ООО «Балтийская Телекоммуникационная компания»	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03	0,04	0,05	0,06
15	ООО «Спутниковая связь»	-	-	-	-	0,01	0,05	0,05	0,05
16	ООО «Новые мобильные коммуникации»	-	-	-	-	-	0,00	0,02	0,04
17	ООО «СТРОЙМИГ КОННЕКТ»	-	-	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03
18	ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-	-	-	0,00	0,01	0,02	0,03	0,02
19	ООО «РЕСКОМ»	0,00	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02
20	ООО «АЛЬГЕНА»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01
21	Прочие	0,08	0,10	0,12	0,13	0,18	0,21	0,21	0,21

Как видим, рынок услуг сотовой связи Российской Федерации является четко структурированным. На нем действуют разные по потенциалу и рыночным возможностям предприятия, которые не только отличаются по масштабу и уровню проникновения на рынок (по этому критерию они делятся на межрегиональных, региональных и локальных), но и формируют четкие группы «лидеров рынка» и «аутсайдеров». Так, соотношение рыночных долей лидера рынка – ПАО «Мобильные ТелеСистемы» и компании ООО «Тинькофф Мобайл», которая занимает пятое место в рейтинге составляет 1 к 38. Аналогично соотношение рыночных позиций первого и десятого предприятия составляет 1 к 58, первого и двенадцатого – 1 к 134.

С одной стороны, такая особенность рынка услуг сотовой связи делает его слабоконкурентным, что сдерживает возможности развития действующих на нем предприятий. С другой стороны, сложившаяся на рынке структура способствует его стабилизации. Существующие пропорции распределения рыночных долей между лидерами и аутсайдерами практически полностью исключают какие-либо перестановки или прорывы вне ядра рынка. Конкуренция же между лидерами, в свою очередь, имеет форму позиционного противостояния, связанного с нежеланием (или неспособностью) изменить сложившиеся на рынке пропорции. Конкурентное поведение предприятий нацелено на сохранение достигнутых конкурентных преимуществ за счет повышения лояльности потребителей, дифференциации предлагаемых услуг, инвестиций в репутацию и т.д.

На основании данных о распределении рыночных долей основных операторов услуг сотовой связи проведен количественный анализ состояния конкуренции на рынке, результаты которого представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Результаты количественного анализа состояния конкуренции на рынке услуг сотовой связи Российской Федерации за 2016-2023 гг. (рассчитано автором)

Показатели состояния конкуренции	Исследуемый период							
	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.
Коэффициент рыночной концентрации CR3	87,36	86,02	84,37	83,15	80,99	80,07	78,98	76,92
Коэффициент рыночной концентрации CR4	97,39	97,05	96,59	96,67	96,26	96,00	95,42	94,59
Коэффициент рыночной концентрации CR10	99,91	99,87	99,75	99,56	99,07	98,94	98,76	98,69
Индекс рыночной концентрации Линда I_{L2}	0,5483	0,5457	0,5423	0,5477	0,6069	0,5960	0,6084	0,6046
Индекс рыночной концентрации Линда I_{L3}	0,3712	0,3765	0,3687	0,3780	0,4085	0,4075	0,4292	0,4339
Индекс рыночной концентрации Линда I_{L4}	0,4956	0,4669	0,4305	0,4071	0,3890	0,3765	0,3766	0,3576
Индекс рыночной концентрации Линда I_{L5}	1,9875	1,9786	2,0226	2,0727	2,0306	2,0146	2,1412	2,2035
Индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана	2655,5	2600,9	2531,4	2499,9	2450,8	2419,4	2392,0	2328,5
Коэффициент относительной энтропии	0,063	0,049	0,043	0,038	0,037	0,036	0,036	0,037
Дисперсия логарифмов рыночных долей	34,88	36,67	34,11	31,74	26,73	23,24	21,82	24,66

Как видно из таблицы, на конец 2023 года совокупная доля рынка трех наиболее крупных операторов сотовой связи России составляла 76,92%, что, согласно Порядку, позволяет охарактеризовать исследуемый рынок как высококонцентрированный, поскольку выполняется условие $70\% \leq CR3 \leq 100\%$ [2]. На долю «четверки лидеров» рынка приходится 94,59% от общего объема продаж, совокупная доля рынка десяти предприятий составляет 98,69%.

Полученные значения коэффициента рыночной концентрации характерны для рынков с олигополистической структурой и указывают на низкую интенсивность и потенциал рыночной конкуренции.

Похожие выводы получены по результатам анализа индекса Херфиндаля-Хиршмана, который, в отличие от коэффициента рыночной концентрации, реагирует на асимметричность распределения рыночных

долей между основными игроками. Значения показателя на протяжении анализируемого периода находились в диапазоне $2000 \leq \text{HHI} \leq 10000$, что, согласно Порядку [2], указывает на неконкурентное распределение рыночной власти между участниками рынка, которая сконцентрирована в руках лидеров.

При этом границы олигополии формируют доли рынка первых четырех предприятий-лидеров (ПАО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «МЕГАФОН», ПАО «Вымпел-Коммуникации», ООО «Т2 Мобайл»), что соответствует параметрам классической или «жесткой» олигополии в конкурентном окружении. Именно «четверка лидеров» сегодня определяет стратегические векторы развития рынка. Данный вывод вполне согласуется с полученными значениями индекса рыночной концентрации Линда (нарушение непрерывности полученных значений индекса отмечается при добавлении пятого конкурента, что показано на рисунке 2.13).



Рисунок 2.13 – Результаты расчета индекса рыночной концентрации Линда для рынка услуг сотовой связи Российской Федерации за 2016-2023 гг. (составлено автором)

Отметим, что до 2020 года ядро рынка формировали три сотовых оператора (до этого года минимальное значение индекса Линда L_m определялось на уровне третьего конкурента). Оформление границ олигополии, которое превратило «большую тройку» в «большую четверку»

произошло за счет усиления позиций ООО «Т2 Мобайл», которое начиная с 2014 года проводило успешную наступательную стратегию. Только за пять последних лет рыночная доля предприятия выросла на 4,15% (размер абсолютного прироста).

Наличие «жесткой» олигополии не исключает существование конкуренции между лидерами рынка. Полученные среднеарифметические значения индекса Линда на протяжении всего исследуемого периода находились в диапазоне $0,2 \leq L_s \leq 0,5$, что указывает на существование достаточно просторной и сбалансированной «олигополистической арены» (в терминах Линда [199]), где конкуренция работает удовлетворительно. Иными словами, на рынке имеет место относительно равновесное распределение рыночной власти внутри группы рыночных лидеров.

При этом нельзя не отметить тенденцию к снижению уровня концентрации, что проявляется в сокращении значений коэффициента рыночной концентрации и индекса Херфиндаля-Хиршмана, что показано на рисунке 2.14.

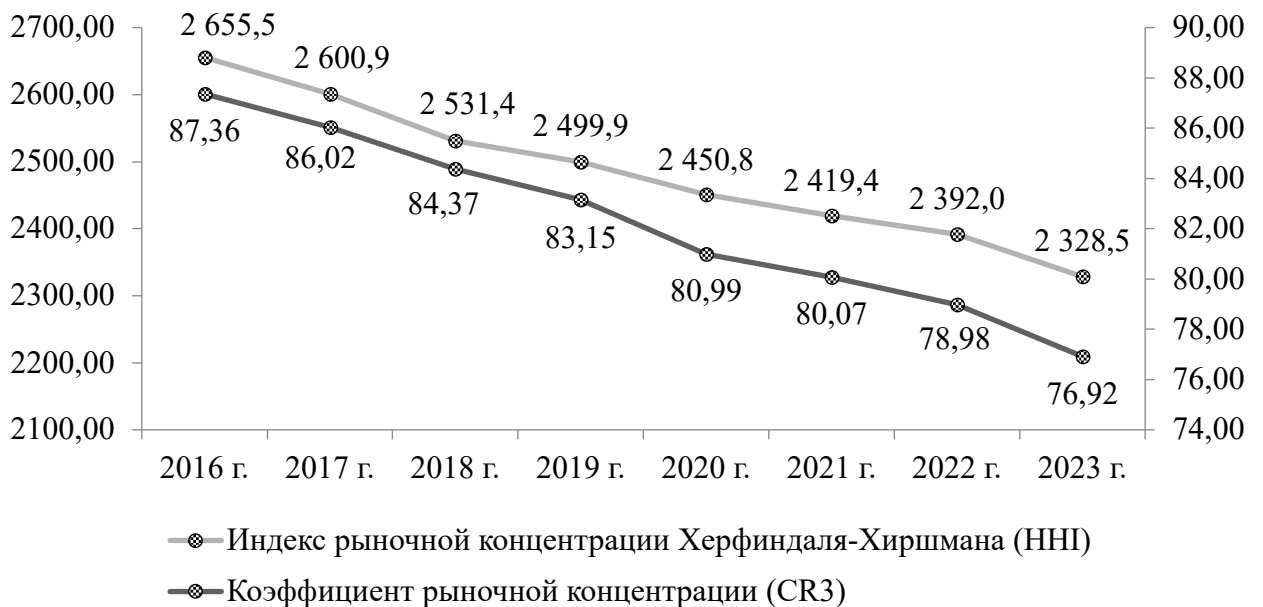


Рисунок 2.14 – Динамика показателей уровня концентрации рынка услуг сотовой связи Российской Федерации за 2016-2023 гг. (составлено автором)

В динамике такая ситуация может свидетельствовать о перенасыщении рынка и усилении конкуренции между олигополистами. Кроме того, на снижение уровня концентрации может влиять усиление позиций отдельных региональных телекоммуникационных предприятий, а также вхождение на рынок виртуальных сотовых операторов.

На неравномерность рынка услуг сотовой связи, а следовательно, его высокую концентрацию указывают значения коэффициентов энтропии и дисперсии рыночных долей конкурентов. Коэффициент относительной энтропии на протяжении всего исследуемого периода имел значение близкое к нулю, что говорит о низкой экономической неопределенности рынка и сильной власти крупных сотовых операторов. Полученные значения дисперсии логарифмов рыночных долей конкурентов также указывают на то, что на рынке услуг сотовой связи России действуют разные по рыночному потенциалу и конкурентоспособности предприятия.

Фактором, сдерживающим развитие конкуренции на рынке услуг сотовой связи и способствующим его консолидации является высота барьеров на входе. Проникновение на рынок нового оператора требует преодоления ряда экономических и правовых барьеров, в частности барьеров экономии на масштабах, доступа к дорогостоящей инфраструктуре, преодоления трудностей, связанных с расширением зоны покрытия и получением лицензий и т.д.

В качестве отдельного барьера на входе на олигополистический рынок услуг сотовой связи следует рассматривать стратегическое поведение самих олигополистов, которое часто может иметь «отчетливо дискриминационный характер по отношению к аутсайдерам» [36].

Как результат, появление на рынке услуг сотовой связи новых операторов является редкостью, а фиксируемые перестановки на рынке скорее являются следствием внедрения корпоративных планов развития бизнеса, нежели итогом реализации конкурентных стратегий предприятий. Примером может служить поведение ООО «Т2 Мобайл», которое для выхода

на уровень межрегионального сотового оператора проводило агрессивную наступательную стратегию, включающую не только эффективные ценовые инструменты конкурентной борьбы, но и успешные корпоративные стратегии реорганизации или реструктуризации бизнеса (слияние с ПАО «Ростелеком»), позволившие ему преодолеть часть входных барьеров.

Таким образом, проведенный количественный анализ состояния конкуренции на рынке услуг сотовой связи Российской Федерации с помощью предложенной системы показателей, позволил сделать ряд выводов. Установлено, что данный сегмент телекоммуникационного рынка развивается по типу жесткой олигополии. На нем действуют крупные операторы сотовой связи, на долю которых приходится более половины стоимости всех оказываемых в стране услуг. На рынке также присутствуют значимые региональные операторы сотовой связи, которые существенно уступают лидерам по величине абонентской базы и уровню проникновения на рынок, что практически полностью исключает возможность каких-либо перестановок или прорывов вне «ядра рынка». Конкуренция между лидерами имеет позиционный характер. Высокая концентрация рынка, наряду со значительными экономическими и административными барьерами на входе, является главным фактором, сдерживающим развитие конкуренции на рынке, делая его слабоконкурентным.

Тем не менее нельзя не отметить тенденцию к снижению уровня концентрации, которая прежде всего объясняется расширением границ олигополии за счет увеличения рыночной доли ООО «Т2 Мобайл». Также снижению концентрации способствует появление на рынке виртуальных операторов сотовой связи, услуги которых могут рассматриваться рынком как заменители. Усиление роли виртуальных операторов наряду с тенденцией к постепенному насыщению рынка в перспективе может привести к росту конкурентного напряжения и изменению в поведении действующих на рынке телекоммуникационных предприятий.

Вместе с тем, проведенный анализ не позволяет в полной мере оценить конкурентное поведение предприятий. Дело в том, что оценка конкуренции при помощи показателей рыночной концентрации описывает рыночную ситуацию в статике, то есть оценивает сложившееся на данный момент времени состояние рынка, для которого характерно определенное распределение рыночных долей конкурентов. Однако высокая концентрация не всегда отражает реальный уровень конкуренции на рынке. Даже одинаковые по потенциалу и рыночным возможностям конкуренты могут проводить разные стратегии конкуренции – наступательные и оборонительные, позиционные и фланговые и т.д. Следовательно, для интенсивной конкуренции характерна еще одна важная переменная – смена положения на рынке [131].

Поэтому в контексте исследования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, количественный анализ конкурентной борьбы на рынке должен быть дополнен оценкой динамических параметров конкуренции, которые в комплексе с исследованием уровня рыночной концентрации позволят сформировать более точное представление об условиях и развитости рыночной конкуренции, а также проследить траектории изменений в конкурентном поведении, действующих на рынке телекоммуникационных предприятий.

В научной литературе можно встретить отдельные попытки исследователей учесть при оценке состояния рыночной конкуренции, ее динамическую составляющую.

К примеру, Т.О. Загорная для учета изменений, которые произошли на рынке, предлагает использовать показатель динамики долей рынка за период, который позволяет модифицировать традиционные коэффициенты рыночной концентрации [55]:

$$d_n(t) = \frac{\sum_{i=1}^n |\Delta d_i|}{2d} \quad (2.12)$$

$$CRM_i = \frac{CR_i}{1 + d_{n(t)}} \quad (2.13)$$

$$IHNM = \frac{IHN}{1 + d_{n(t)}} \quad (2.14)$$

где $d_{n(t)}$ – показатель динамики долей рынка за период t ;

Δd_i – изменение доли рынка i -го предприятия за период t ;

CRM_i – модифицированный коэффициент рыночной концентрации;

$IHNM$ – модифицированный индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана.

Полученные с помощью формул (2.13) и (2.14) значения модифицированных индексов концентрации будут отличаться от традиционных на величину изменения долей рынка за исследуемый период. Причем чем больше будет это отличие, тем значимей были изменения в рыночной структуре. Напротив, равенство модифицированных и традиционных показателей концентрации будет означать отсутствие сколько-нибудь значимых перестановок или прорывов на рынке.

И.В. Смолин [154] для учета динамической составляющей конкуренции использует методический инструментарий измерения структурных различий.

Под различиями в структуре совокупности в отдельные периоды времени понимают дифференциацию удельных весов (долей) частей этих совокупностей. Эти различия, рассматриваемые в динамике, называют «структурными сдвигами» [86]. Применительно к исследованию интенсивности конкуренции под «структурными сдвигами» можно понимать изменения в динамике распределения рыночных долей конкурентов за исследуемый период.

Для оценки вариации рыночных долей конкурентов в динамике И.В. Смолин применяет «квадратический коэффициент абсолютных структурных сдвигов», который позволяет количественно оценить, насколько процентных пунктов в среднем отклоняются друг от друга доли рынка конкурентов соответственно на начало и конец исследуемого периода. На основании коэффициента абсолютных структурных сдвигов исследователь предлагает определять коэффициент динамической конкуренции [154]:

$$U_d = \sqrt{\frac{\sum(D_i^1 - D_i^0)^2}{n}} \quad (2.15)$$

где U_d – коэффициент динамической конкуренции;

D_i^1, D_i^0 – рыночная доля i -го предприятия соответственно на начало и конец исследуемого периода;

n – количество предприятий на рынке.

Высокие значения коэффициента U_d указывают на существенные структурные сдвиги на рынке, а следовательно, на высокий градус конкурентной борьбы. Наоборот, менее заметные изменения в структуре рынка характеризуются меньшими значениями коэффициента абсолютных структурных сдвигов и указывают на низкую интенсивность конкурентного противостояния.

Е.Н. Смирнов в своей работе [131] предлагает модифицированный вариант коэффициента динамической конкуренции, в котором в качестве основных переменных вместо показателей рыночной доли применяются интегральные показатели конкурентоспособности исследуемых предприятий. Такой подход, по мнению исследователя, позволяет дать более полную картину расстановки сил на рынке, оценить возможные перестановки, измерить градус напряжения. Модифицированный коэффициент динамической конкуренции определяется по формуле [131, с. 139]:

$$UD_{KC} = \sqrt{\frac{\sum(I_{KCi}^1 - I_{KCi}^0)^2}{n}} \quad (2.16)$$

где UD_{KC} – интенсивность конкуренции в отрасли, измеренная на основе оценки динамической вариации показателей конкурентоспособности предприятий;

I_{KCi}^0, I_{KCi}^1 – интегральный показатель конкурентоспособности i -го предприятия соответственно на начало и конец исследуемого периода;

n – количество предприятий на рынке.

По мнению автора данного исследования, рассмотренные выше методические подходы, хотя и решают главную задачу – позволяют оценить динамические свойства конкуренции на рынке, тем не менее, характеризуются существенными недостатками, которые ограничивают возможности их применения для количественного анализа состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг:

1) показатель динамики долей рынка ($d_{n(t)}$) лишь корректирует значения традиционных индексов рыночной концентрации, а следовательно, только констатирует факт наличия (или отсутствия) влияния, которое рыночные изменения оказывают на конкуренцию;

2) показатель динамической вариации коэффициентов конкурентоспособности (UD_{KC}), также как и коэффициент динамической конкуренции (U_d), не формирует однозначного представления об интенсивности конкуренции в динамике, поскольку применяемый для его определения квадратический коэффициент абсолютных структурных сдвигов не имеет четкой верхней границы измерения, а следовательно, требует сравнения с предыдущими его значениями.

Преодолеть указанные ограничения, по нашему мнению, позволяет применение обобщающих показателей структурных различий, которые являются более универсальными, поскольку могут использоваться при агрегировании результатов исследования или при проведении

сравнительного анализа состояния конкуренции на различных товарных рынках. К показателям данной группы в научной литературе относят: интегральные коэффициенты структурных сдвигов В. Рябцева, К. Гатева, А. Салаи, непараметрические показатели корреляции, метрики расстояния и т.д. [22, 86, 166].

Для количественного анализа конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по критерию оценки динамических различий рыночных структур в работе предлагается определять коэффициенты ранговой корреляции и интегральный коэффициент структурных сдвигов В. Рябцева.

Коэффициенты ранговой корреляции – это достаточно простые по методике расчета непараметрические показатели оценки тесноты связи между двумя переменными, в которых сравнение проводится не на основе количественных значений самих коррелируемых признаков, а на основе их рангов. Для оценки сходства рыночных структур по критерию распределения рыночных долей предприятий телекоммуникационного рынка предлагается осуществлять расчет коэффициентов ранговой корреляции по отклонениям (коэффициент Спирмена) и по инверсиям (коэффициент Кендалла) [113]. Формулы их расчета представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Коэффициенты ранговой корреляции для сравниваемых рыночных структур по отклонениям и инверсиям (составлено автором на основе [113, 125])

№	Наименование показателя	Формула расчета
1	Коэффициент ранговой корреляции по отклонениям (коэффициент Спирмена) ($I_{откл}$)	$I_{откл} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_{ij}^2}{n * (n^2 - 1)}$
2	Коэффициент ранговой корреляции по инверсиям (коэффициент конкордации Кендалла) ($I_{инв}$)	$I_{инв} = \frac{2S}{n * (n - 1)}$

* где $\sum_{i=1}^n d_{ij}^2$ – сумма квадратов разниц рангов i -го телекоммуникационного предприятия в периоды j и $(j-1)$; n – количество телекоммуникационных предприятий на рынке; $S = P - Q$; P – суммарное количество показателей доли рынка, следующих за текущим с более высоким значением ранга; Q – суммарное количество показателей доли рынка, следующих за текущим с меньшим значением ранга.

Коэффициенты ранговой корреляции могут принимать значение от -1 до 1. При прямой связи между исследуемыми совокупностями коэффициенты корреляции читаются с положительным знаком и изменяются в диапазоне $0 < I_{\text{откл}}(I_{\text{инв}}) < 1$. Наоборот, если между совокупностями зафиксирована обратная связь, рассчитанный коэффициент корреляции является отрицательным и находится в пределах $-1 < I_{\text{откл}}(I_{\text{инв}}) < 0$. Независимо от знака, значение коэффициента корреляции близкое к 1 будет означать тесную связь между исследуемыми совокупностями, и наоборот, близость показателей к 0 указывает на слабую связь или ее полное отсутствие.

Поэтому для расчета коэффициента динамической конкуренции по структурным сходствам предлагается использовать специальный инструмент скалярного свертывания рассмотренных коэффициентов корреляции, который позволяет привести их к единой метрике измерения с положительным диапазоном [113]:

$$I_{\text{дк(С)}} = \frac{(1 + I_{\text{откл}}) * (1 + I_{\text{инв}})}{4} \quad (2.17)$$

где $I_{\text{дк(С)}}$ – коэффициент динамической конкуренции по структурным сходствам;

$I_{\text{откл}}$ – коэффициент ранговой корреляции для сравниваемых рыночных структур по отклонениям;

$I_{\text{инв}}$ – коэффициент ранговой корреляции для сравниваемых рыночных структур по инверсиям;

Коэффициент динамической конкуренции может принимать значения $I_{\text{дк(С)}} \in [0; 1]$. При этом значение близкое к единице будет означать высокий уровень сходства сравниваемых структур рынка (значение $I_{\text{дк(С)}} = 1$ будет означать полную тождественность рыночных структур). Снижение

коэффициента в диапазоне от 0 до 1 будет означать, что за исследуемый период на рынке произошли изменения рыночных долей конкурентов, повлекшие за собой изменения в расстановке сил и рост конкурентного напряжения.

Недостатком предложенного коэффициента является то, что «одинаковым разностям рангов могут соответствовать совершенно отличные разности значений» [125]. На практике это означает, что незначительным изменениям в долях рынка предприятий могут соответствовать существенные изменения в их рангах, и наоборот, резкие колебания долей рынка могут иметь место при практически неизменном рейтинге предприятий. Такая ситуация является типичной для высококонцентрированных рынков, к которым относится рынок телекоммуникационных услуг.

Для учета данных ограничений в работе предлагается дополнительно к показателю $I_{дк(С)}$ определять коэффициент динамической конкуренции, учитывающий меру структурных различий по формуле:

$$I_{дк(Р)} = 1 - \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_{ij} - d_{ij-1})^2}{\sum_{i=1}^n (d_{ij} + d_{ij-1})^2}} \quad (2.18)$$

где $I_{дк(Р)}$ – коэффициент динамической конкуренции по структурным различиям;

d_{ij}, d_{ij-1} – доли рынка телекоммуникационных предприятий соответственно в отчетном и базисном периодах;

n – количество телекоммуникационных предприятий на рынке.

В основе показателя (2.18) лежит коэффициент структурных сдвигов В. Рябцева, который применяется для оценки существенности различий структуры изучаемой совокупности по любым двум отдельно взятым признакам [22].

Коэффициент динамической конкуренции, учитывающий меру структурных различий, аналогично показателю $I_{дк(С)}$ имеет нижний и верхний пределы и изменяется в диапазоне $I_{дк(Р)} \in [0; 1]$. В терминах интенсивности конкуренции его значения интерпретируются следующим образом. Значения коэффициента близкие к 1, будут свидетельствовать об отсутствии сколько-нибудь значимых изменений в распределении рыночных долей конкурентов за исследуемый период, что будет указывать на низкий градус конкурентного напряжения на рынке, который проявляется в стабильности рыночных позиций конкурентов и позиционном характере конкурентной борьбы. И, наоборот, приближение значения коэффициента к 0, будет указывать на существенные перестановки или прорывы на исследуемом рынке, которые возможны в условиях высокоинтенсивной конкуренции.

Поскольку рассмотренные показатели динамической конкуренции, учитывающие меры структурного сходства и структурных различий, имеют единый масштаб и единицы измерения, то для удобства их сопоставления предлагается рассчитывать интегральный коэффициент по формуле:

$$IK_{дк} = \sqrt{I_{дк(С)} * I_{дк(Р)}} \quad (2.19)$$

где $IK_{дк}$ – интегральный коэффициент динамической конкуренции;

$I_{дк(С)}$ – коэффициент динамической конкуренции по структурным сходствам;

$I_{дк(Р)}$ – коэффициент динамической конкуренции по структурным различиям.

Для интерпретации полученных значений интегрального коэффициента динамической конкуренции на рынке, а также для выявления характеристик конкурентного поведения, действующих на нем телекоммуникационных предприятий, в работе предлагается специальная шкала, которая составлена

на основе шкалы существенности структурных различий В. Рябцева и позволяет перевести полученные количественные оценки в качественные (табл. 2.14).

Таблица 2.14 – Пороговые значения коэффициента динамической конкуренции и возможные характеристики конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (*авторская разработка*)

Интервал значений показателя	Характеристика уровня конкуренции	Характеристика конкурентного поведения предприятий
$0,901 \leq \text{ИК}_{\text{дк}}$	Низкий уровень конкуренции	Отсутствие значимых перестановок на рынке. Ведущие игроки не заинтересованы в росте конкурентного напряжения. Конкурентное поведение предприятий направлено на стабилизацию рынка.
$0,701 \leq \text{ИК}_{\text{дк}} \leq 0,900$	Умеренный уровень конкуренции	На рынке отмечаются прорывы со стороны отдельных конкурентов. В целом конкурентное поведение предприятий имеет позиционный характер.
$0,501 \leq \text{ИК}_{\text{дк}} \leq 0,700$	Высокий уровень конкуренции	На рынке отмечаются существенные прорывы и перестановки. Высокий потенциал отраслевой конкуренции реализуется в агрессивных наступательных действиях конкурентов.
$0,500 \leq \text{ИК}_{\text{дк}}$	Очень высокий уровень конкуренции	Рынок находится в состоянии турбулентности. Конкурентное поведение предприятий направлено на изменения существующей расстановки сил на рынке.

Таким образом, в работе предложен вариант определения показателя динамической конкуренции, который строится на определении величины структурных изменений, произошедших на рынке на протяжении исследуемого периода. В отличие от традиционных индексов рыночной концентрации, оценивающих состояние конкуренции на основе анализа статического распределения рыночных долей конкурентов, показатель

динамической конкуренции обладает более совершенными аналитическими свойствами, поскольку учитывает не только сложившуюся расстановку сил, а и изменения характера конкурентного поведения действующих на данном рынке предприятий. Считаем, что использование показателя динамической конкуренции в комплексе с индексами рыночной концентрации позволит наиболее полно оценить силу и градус конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг и соответственно повысить обоснованность принимаемых тактических и стратегических управленческих решений.

С использованием предложенного методического инструментария проведен анализ состояния конкуренции на рынке услуг сотовой связи Российской Федерации, а также сделаны выводы относительно моделей конкурентного поведения, которые применяются действующими на нем телекоммуникационными предприятиями.

На основании данных о динамике рыночных долей основных операторов услуг сотовой связи за исследуемый период, а также используя формулы (2.17-2.19), в работе рассчитаны коэффициенты динамической конкуренции по структурным сходствам и различиям, а также определен интегральный показатель динамической конкуренции. Результаты расчетов представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Результаты оценки состояния конкуренции и конкурентного поведения предприятий на рынке услуг сотовой связи Российской Федерации (*составлено автором*)

Период	Коэффициенты ранговой корреляции		Коэффициенты динамической конкуренции		Интегральный коэффициент динамической конкуренции	Характеристика конкурентного поведения предприятий
	по отклонениям	по инверсиям	по структурным различиям	по структурным сходствам		
2017/2016	0,996	0,986	0,991	0,991	0,989	<i>Направлено на стабилизацию рынка</i>
2018/2017	0,937	0,869	0,983	0,905	0,943	
2019/2018	0,995	0,958	0,984	0,977	0,980	
2020/2019	0,930	0,833	0,968	0,884	0,925	
2021/2020	0,904	0,803	0,990	0,858	0,922	
2022/2021	0,856	0,725	0,985	0,801	0,888	<i>Имеет позиционный характер</i>
2023/2022	0,881	0,736	0,982	0,816	0,895	

Итак, на протяжении всего исследуемого периода интенсивность конкуренции на рынке услуг сотовой связи оценивалась как низкая или умеренная. Связано это с незаинтересованностью лидеров рынка в росте конкурентного напряжения. Конкурентное поведение большинства телекоммуникационных предприятий имело позиционный характер.

Наибольшее обострение конкуренции зафиксировано в 2022 г. и 2023 г. Именно на протяжении этих лет на рынке отмечались наибольшие прорывы и перестановки среди конкурентов. Тем не менее, в целом конкурентное поведение предприятий было направлено на стабилизацию рынка (рис. 2.15).

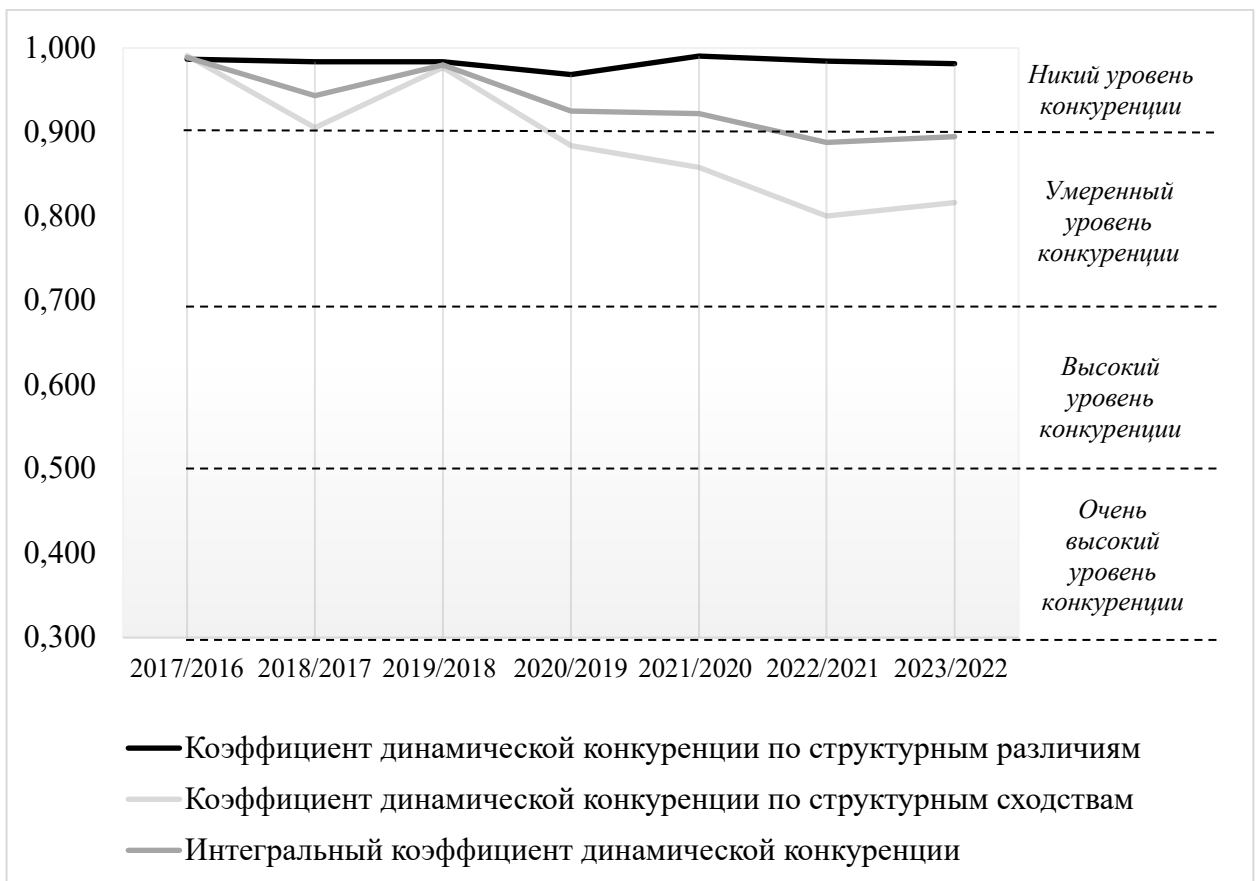


Рисунок 2.15 – Результаты расчета показателей динамической конкуренции на рынке услуг сотовой связи Российской Федерации (составлено автором)

Для формирования окончательного вывода о состоянии конкуренции на рынке услуг сотовой связи в работе предлагается определять

интегральный коэффициент, который предполагает стандартизацию полученных статистических оценок состояния конкуренции для приведения их к единой метрической шкале измерения.

Для этого каждому из количественных показателей анализа состояния конкуренции в статике и динамике присваиваются баллы согласно их пороговым значениям (табл. 2.16).

Таблица 2.16 – Показатели интегральной оценки состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг и их пороговые значения (составлено автором на основе [2, 40, 64, 73, 96, 170, 199])

№ п/п	Показатели	Содержание показателя	Пороговые значения	Присвоенные баллы (Б)
<i>I. Показатели оценки состояния конкуренции в статике</i>				
1	Коэффициент рыночной концентрации	Показывает, какая часть рыночной власти сконцентрирована в руках рыночных лидеров	Для трех крупнейших хозяйствующих субъектов: <i>до 45</i> – низкий уровень рыночной концентрации <i>от 45 до 70</i> – умеренный уровень рыночной концентрации <i>свыше 70</i> – высокий уровень рыночной концентрации	2 балла 1 балл 0 баллов
2	Индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана	Характеризует асимметричность распределения долей рынка между хозяйствующими субъектами	Для 50 крупнейших хозяйствующих субъектов: <i>до 1000</i> – низкий уровень рыночной концентрации <i>от 1000 до 2000</i> – умеренный уровень рыночной концентрации <i>от 2000 до 10 000</i> – высокий уровень рыночной концентрации	2 балла 1 балл 0 баллов
3	Индекс рыночной концентрации Линда	Характеризует равномерность распределения рыночной власти внутри «олигополистического ядра»	Для среднеарифметического значения индекса: <i>до 0,5</i> – сбалансированная «олигополистическая арена» <i>от 0,5 до 1,0</i> – высокая плотность олигополистических субъектов <i>свыше 1,0</i> – существование доминирования на рынке	2 балла 1 балл 0 баллов
<i>II. Показатели оценки состояния конкуренции в динамике</i>				
4	Интегральный коэффициент динамической конкуренции	Показывает, какое влияние на уровень конкуренции оказывают изменения в конкурентном поведении действующих на рынке хозяйствующих субъектов	<i>менее 0,500</i> – рынок находится в состоянии турбулентности <i>от 0,501 до 0,700</i> – отмечаются существенные прорывы и перестановки <i>от 0,701 до 0,900</i> – отмечаются прорывы со стороны отдельных конкурентов <i>от 0,901</i> – отсутствие значимых перестановок на рынке	3 балла 2 балла 1 балл 0 баллов

Интегральный коэффициент состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг ($K_{\text{инт}}$) рассчитывается в баллах, имеет аддитивный характер [40, 96] и определяется в соответствии с выражением:

$$K_{\text{инт}} = \sum_{i=1}^n B_{\text{стат}_i} + B_{\text{динам}} \quad (2.20)$$

где $B_{\text{стат}_i}$ – балльная оценка i -го показателя оценки состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг в статике общим числом n ;

$B_{\text{динам}}$ – балльная оценка показателя оценки состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг в динамике.

Поскольку интегральный коэффициент состояния конкуренции изменяется в диапазоне от 0 до 9 баллов (максимальное количество баллов), его значения могут быть распределены на равномерные интервалы и представлены в виде шкалы, которая выделяет три состояния конкуренции на исследуемом рынке (табл. 2.17).

Таблица 2.17 – Пороговые значения интегрального коэффициента состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг (*составлено автором на основе [2, 40, 96]*)

№ п/п	Характеристика состояния конкуренции	Пороговые значения коэффициента
1	Рынок с развитой конкуренцией	<i>Более 6 баллов</i>
2	Рынок с недостаточно развитой конкуренцией	<i>От 3 до 6 баллов</i>
3	Рынок с неразвитой конкуренцией	<i>Менее 3 баллов</i>

Опираясь на данные таблиц 2.12 и 2.15 проведена интегральная оценка состояния конкуренции на рынке услуг сотовой связи Российской Федерации. Для этого рассчитанные количественные показатели, характеризующие конкуренцию в статике и динамике, переведены в баллы, а

также определен интегральный коэффициент состояния конкуренции на рынке (формула 2.20). Результаты расчетов представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Результаты интегральной оценки состояния конкуренции на рынке услуг сотовой связи Российской Федерации (составлено автором)

Показатели	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Коэффициент рыночной концентрации	0 баллов	0 баллов	0 баллов	0 баллов	0 баллов	0 баллов	0 баллов
Индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана	0 баллов	0 баллов	0 баллов	0 баллов	0 баллов	0 баллов	0 баллов
Индекс рыночной концентрации Линда	2 балла	2 балла	2 балла	2 балла	2 балла	2 балла	2 балла
Интегральный коэффициент динамической конкуренции	0 баллов	0 баллов	0 баллов	0 баллов	0 баллов	1 балл	1 балл
Интегральный коэффициент состояния конкуренции	2 балла	2 балла	2 балла	2 балла	2 балла	3 балла	3 балла
<i>Характеристика состояния конкуренции</i>	<i>неразвитая конкуренция</i>	<i>неразвитая конкуренция</i>	<i>неразвитая конкуренция</i>	<i>неразвитая конкуренция</i>	<i>неразвитая конкуренция</i>	<i>недостаточно развитая конкуренция</i>	<i>недостаточно развитая конкуренция</i>

Итак, на протяжении всего исследуемого периода конкуренция на рынке услуг сотовой связи Российской Федерации оценивалась как неразвитая или недостаточно развитая. Значения большинства показателей состояния конкуренции не позволяют присвоить рынку высокие балльные оценки.

Структурно-логическая схема алгоритма интегральной оценки состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг приведена на рисунке 2.16.



Рисунок 2.16 – Методика интегральной оценки состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг (авторская разработка)

Таким образом, предложенный вариант определения интегрального коэффициента состояния конкуренции, в отличие от традиционных индексов рыночной концентрации, позволяет обосновать состояние конкуренции на телекоммуникационном рынке на основе комплексного исследования сложившейся на рынке расстановки сил (оценка конкуренции в статике) и изменения характера конкурентного поведения действующих на данном рынке предприятий (оценка конкуренции в динамике). Его использование, наряду с традиционными показателями рыночной концентрации, позволит существенно расширить аналитические возможности исследования состояния конкуренции на рынке в рамках реализации программ защиты экономической конкуренции и выявления фактов недобросовестной конкуренции. Кроме того, предлагаемый методический инструментарий может представлять интерес и как инструмент планирования конкурентного поведения на уровне отдельных предприятий.

2.3 Комплексная оценка конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Чтобы эффективно конкурировать в условиях высокодинамичных рынков предприятия сферы телекоммуникационных услуг должны постоянно анализировать поведение своих конкурентов, прогнозировать их действия и возможные реакции. Информация, полученная в результате такого анализа, позволяет не только оценить сильные и слабые стороны конкурента, сформировать представление о его стратегии и целях, но и служит отправной точкой для планирования предприятием его собственной конкурентной стратегии и тактики.

Как показали проведенные в предыдущем параграфе работы исследования, оценить конкурентное поведение предприятий, действующих на определенном рынке или его сегменте можно изучив структуру рынка и

интенсивность конкуренции на нем. Эта задача эффективно решается посредством применения широко рассмотренных в экономической литературе коэффициентов рыночной концентрации, дополненных оценкой динамических параметров конкуренции (интегральный коэффициент динамической конкуренции).

По мнению автора данного исследования, использование показателей рыночной концентрации и интенсивности конкуренции в качестве индикаторов для оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг имеет достаточно высокий потенциал, поскольку основывается на относительно простом методическом инструментарии и позволяет выявить общие закономерности в изменении конкурентного поведения действующих на рынке предприятий. Вместе с тем, такой подход имеет один принципиальный недостаток, он не позволяет оценить индивидуальные траектории изменения конкурентного поведения отдельных предприятий. Из этого следует, что анализ состояния рыночной конкуренции позволяет сделать лишь косвенные выводы относительно конкурентного поведения предприятий.

По нашему убеждению, оценка конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, помимо расчета показателей рыночной концентрации, должна строиться на определении обобщающего количественного показателя конкурентного поведения, который позволил бы комплексно оценить характер и направления конкурентных действий предприятий, представленных на телекоммуникационном рынке.

Вопросы комплексной оценки конкурентного поведения предприятий пока не нашли достаточного освещения в специальной научной литературе. Тем не менее, среди немногочисленных публикаций по данной проблеме следует выделить несколько работ, которые могут представлять определенный теоретический интерес [12, 17, 81, 129, 187, 193].

К примеру, М.С. Оборин в своей работе [81] предлагает оценивать конкурентное поведение предприятий на основе системы общепринятых

экономических показателей, включающих в себя платежеспособность, ликвидность и деловую активность и др. При этом автор подчеркивает, что конкретный перечень показателей оценки может меняться в зависимости от целей и задач конкретного исследования и специфики объекта оценки.

Н.И. Алексеева в своей монографии для оценки конкурентного экономического поведения предлагает использовать систему показателей, которая складывается из трех уровней: частные показатели, рассчитываемые на основе статистической информации, обобщающие и комплексный интегральный показатель конкурентного поведения.

Основу предложенной системы показателей формируют интегральные показатели конкурентного экономического поведения, конкурентной силы и интенсивности воздействия конкурентов, которые могут быть рассчитаны по следующим формулам [17]:

$$I_{\text{конк.пов.}} = \sqrt[4]{K_{\text{к.п.}} \cdot K_{\text{ц.ц.}} \cdot I_{\text{д.р.}} \cdot I_{\text{н.т.}}} \quad (2.21)$$

$$I_{\text{конк.силы}} = \sqrt[4]{K_{\text{э.м.}} \cdot K_{\text{о.с.}} \cdot I_{\text{р.}} \cdot I_{\text{п.}}} \quad (2.22)$$

$$I_{\text{интенс.возд.}} = K_{\text{и.п.}} \cdot K_{\text{э.п.}} \quad (2.23)$$

где $K_{\text{к.п.}}$ – коэффициент индексов конкурентных преимуществ предприятия;

$K_{\text{ц.ц.}}$ – коэффициент индексов цепочки ценностей предприятия;

$I_{\text{д.р.}}$ – индекс изменения доли рынка;

$I_{\text{н.т.}}$ – индекс новых товаров;

$K_{\text{э.м.}}$ – коэффициент эффективности работы маркетингового подразделения;

$K_{\text{о.с.}}$ – коэффициент слаженности работы элементов оргструктуры;

$I_{\text{р.}}$ – индекс силы репутации предприятия;

$I_{\text{п.}}$ – индекс поддержки со стороны органов власти;

$K_{и.п.}$ – коэффициент интенсивности поведения;

$K_{э.п.}$ – коэффициент экстенсивности поведения.

Неоспоримым преимуществом предлагаемой Н.И. Алексеевой методики является то, что она позволяет увязать полученные результаты оценки с конкретными видами конкурентного поведения предприятий. Для этого полученные данные должны быть интерпретированы с помощью специальной матрицы (табл. 2.19). В основу этой матрицы положена классификация конкурентного поведения, разработанная Ю.Б. Рубиным, в которой выделены следующие виды конкурентного поведения: «наступательное, оборонительное, контрнаступательное, согласительное, изоляционистское, отвлекающее и отступление как вид поведения» [17, с. 149].

Таблица 2.19 – Матрица интерпретации результатов оценки конкурентного экономического поведения субъектов микроокружения предприятия [17, с. 149]

Наименование групп показателей	Вид конкурентного экономического поведения						
	наступательное	оборонительное	контрнаступательное	согласительное	изоляционистское	отступление	отвлекающее
Конкурентные преимущества	↗	=	=↘	=↗	=↘	↘	↗
Цепочка ценностей	↗	=	=	↗	=	↘	=
Доля рынка	↗	=	↗	=	↗	↘	=
Доля новых товаров	↗	=	↗	↗	=	↘	↗

С методической точки зрения интерес представляет расчет коэффициента устойчивости предприятия к поведению конкурентов, рассмотренный в монографии С.Б. Алексеева и Е.А. Тумакова. Авторы предлагают следующий алгоритм его определения [12]:

$$K_{\text{уп}} = \frac{\sqrt[3]{I_{\text{снп}i} \cdot I_{\text{рпд}i} \cdot I_{\text{хвпк}i}}}{\sum_{k=1}^n \sqrt[3]{\frac{I_{\text{снк}k} \cdot I_{\text{рдк}k} \cdot I_{\text{хвк}k}}{n}}} \quad (2.24)$$

где $K_{\text{уп}}$ – коэффициент устойчивости к поведению конкурентов;

$I_{\text{снп}i}$, $I_{\text{снп}k}$ – индексы стратегических намерений предприятий и конкурентов;

$I_{\text{рпд}i}$, $I_{\text{рдк}k}$ – индексы реакции на поведение конкурентов предприятия и конкурентов;

$I_{\text{хвпк}i}$, $I_{\text{хвк}k}$ – индексы влияния предприятия и конкурентов на конкурентов;

n – количество конкурентов.

Значение коэффициента устойчивости предприятия к поведению конкурентов изменяются в пределах от 0 до 1,5. Для их интерпретации предлагается специальная шкала качественной оценки [12]: если $0 \leq K_{\text{уп}} \leq 0,5$ – низкая устойчивость к поведению конкурентов; если $0,5 \leq K_{\text{уп}} \leq 1$ – средняя устойчивость к поведению конкурентов; если $1 \leq K_{\text{уп}} \leq 1,5$ – высокая устойчивость к поведению конкурентов.

Не меньший интерес представляет исследование, проведенное Н.Ю. Ярошевич. Для оценки конкурентного поведения промышленных предприятий на отраслевых рынках автор использует параметры: «уровень интенсивности конкуренции, степени дифференциации и активность инновационного развития» [193, с. 98]. Если первый параметр определяется путем расчета традиционных для экономического анализа показателей отраслевой концентрации и интенсивности конкуренции, то для оценки двух других параметров в исследовании предлагается рассчитывать коэффициенты корреляции по формуле Пирсона. В качестве зависимой переменной выступает показатель доли предприятия на рынке, факторами

влияния – величина коммерческих расходов и затрат на инновации предприятий отрасли, которые косвенно характеризуют степень дифференциации и активности инновационного развития [193]:

$$\tau_{XZ} = \frac{\sum(X-\bar{X})(Y-\bar{Y})}{\sqrt{\sum(X-\bar{X})^2 \sum(Y-\bar{Y})^2}} \quad (2.25)$$

где X – затраты;

Y – доля, занимаемая промышленным предприятием за отчетный период на отраслевом рынке.

Полученные результаты оценки Н.Ю. Ярошевич сопоставляет с видами конкурентного поведения в рамках «биологического» подхода, предложенного А.Ю. Юдановым и Л.Г. Раменским (табл. 2.20).

Таблица 2.20 – Взаимосвязь структуры рынка и конкурентного поведения [193, с. 101]

<i>Уровень интенсивности конкуренции на промышленном рынке (турбулентность)</i>			
Концентрация менее 800, турбулентность менее 0,5		Концентрация более 800, турбулентность более 0,5	
Низкий		Высокий	
<i>Уровень дифференциации в отрасли (коэффициент корреляции Пирсона)</i>			
0,1-0,3	0,3-0,5	0,5-0,7	0,7-1,0
Слабая	Умеренная	Заметная	Высокая
<i>Инновационная деятельность (коэффициент корреляции Пирсона)</i>			
0,1-0,3	0,3-0,5	0,5-0,7	0,7-1,0
Слабая	Умеренная	Заметная	Высокая
<i>Конкурентное поведение</i>			
Пассивное		Активное	
Коммутантное	Патентное	Виолетное	Эксплерентное

Как видим, рассмотренные научно-методические подходы к оценке конкурентного поведения различаются по выбранным критериям оценки, количеству и составу применяемых показателей, методике их расчета и интерпретации полученных результатов. Однако, несмотря на все их

очевидные преимущества, данные подходы не учитывают особенности функционирования рынка телекоммуникационных услуг, который по своей структуре является рынком олигополии. Для него характерны все присущие данному типу рыночных структур признаки: на рынке действуют крупные межрегиональные лидеры, оказывающие львиную долю производимых в стране телекоммуникационных услуг; рынок защищен высокими экономическими и административными барьерами, а действующие на нем игроки придерживаются схожих стратегий конкурентной борьбы.

Главной особенностью конкуренции на олигополистическом рынке телекоммуникационных услуг является взаимозависимость линий поведения конкурентов. В условиях высокой концентрации рынка и приблизительного равенства предприятий по потенциалу конкурентоспособности, когда каждый игрок обладает достаточной рыночной силой и запасом прочности, чтобы формировать развитие рынка в ту или иную сторону, результат конкурентного поведения зависит от интенсивности реакции конкурентов. Поэтому методика оценки конкурентного поведения предприятий, действующих на рынке телекоммуникационных услуг, должна обязательно учитывать силу олигополистической взаимозависимости и интенсивность реакции предприятий на действия соперников.

Один из инструментов оценки олигополистической взаимозависимости предприятий предложен Ж.Ж. Ламбенем в его работе «Стратегический маркетинг» [74]. Для учета взаимозависимости поведения конкурентов на рынке олигополии исследователь использует понятие интенсивности реакции фирмы на действие соперника, а для ее количественной оценки коэффициент эластичности конкурентной реакции ($E_{r,t}$), который рассчитывается на основе формулы [74, с. 276]:

$$E_{r,t} = \frac{\% \text{ изменения } M_r}{\% \text{ изменения } M_i} \quad (2.26)$$

где i – фирма, предпринимающая активные действия;

r – фирма, реагирующая на действия конкурентного окружения;
 M – переменная маркетинга (цена, реклама, качество и др.),
 используемая конкурентами;
 t – время.

Оцениваемое по модулю значение коэффициента эластичности реакции конкурента может интерпретироваться следующим образом [74, с. 276]:

$E_{r,t} = 0$ – указывает на отсутствие реакции конкурента, стратегии поведения конкурентов можно считать независимыми;

$0,20 < E_{r,t} \leq 0,80$ – указывает на частичную адаптацию поведения конкурентов;

$0,80 < E_{r,t} \leq 1,00$ – свидетельствует о почти полной настройке действий конкурентов;

$E_{r,t} > 1,00$ – отражает эскалацию или отпор конкурентов.

По мнению Ж.Ж. Ламбена ответная реакция конкурента не всегда является прямой. Конкурент может отреагировать на действия предприятия изменением другого элемента маркетинга (непрямая реакция) либо использовать несколько маркетинговых переменных одновременно (сложная реакция). С учетом сказанного, для комплексного анализа поведения конкурентов исследователь предлагает использовать специальную матрицу конкурентных реакций, которая позволяет сопоставить стратегии предприятий относительно двух конкурирующих марок товаров (табл. 2.21).

Таблица 2.21 – Матрица эластичности конкурентной реакции [74, с. 280]

Действия марки А	Реакция марки В, конкурирующей с маркой А		
	Цена (p)	Реклама (s)	Качество (x)
Цена (p)*	$\epsilon_{p,p}$	$\epsilon_{p,s}$	$\epsilon_{p,x}$
Реклама (s)	$\epsilon_{s,p}$	$\epsilon_{s,s}$	$\epsilon_{s,x}$
Качество (x)	$\epsilon_{x,p}$	$\epsilon_{x,s}$	$\epsilon_{x,x}$

*первый индекс относится к марке, проявившей инициативу, второй – характеризует ответ конкурента.

На диагональной оси матрицы располагаются варианты прямой реакции конкурентов. Вне диагонали – расположены эластичности непрямо́й реакции соперника, которые предполагают использование иных, нежели конкуренты, средств маркетинга.

В качестве параметров матрицы (ϵ) могут использоваться значения коэффициентов эластичности или вероятности реакций конкурента на действия предприятия, оцененные в процентах.

Рассмотренная матрица, безусловно, является действенным инструментом анализа стратегий поведения конкурентов на олигополистических рынках. Ее применение позволяет спрогнозировать результат конкурентного поведения на рынке, на который может рассчитывать предприятие, учитывая все возможные реакции соперников. Тем не менее, ее применение не позволяет выявить виды поведения конкурентов, провести их классификацию с учетом возможных реакций на действия конкурентного окружения.

В рамках данной работы предлагается вариант количественной оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, учитывающий особенности поведения предприятий на рынках с олигополистической структурой, а также позволяющий выделить виды конкурентного поведения для каждого из олигополистов.

Предлагаемая методика строится на определении так называемого коэффициента «бета», который применяется для количественного анализа чувствительности или плотности взаимосвязей между двумя сравниваемыми переменными. Величина «бета» демонстрирует, каким образом изменится зависимая переменная (значение которой варьируется) с изменением соответствующей независимой переменной на величину своего среднеквадратического отклонения [90, 128].

Наибольшее распространение данный показатель получил в инвестиционном анализе, где он используется для оценки уровня рыночного риска. С помощью коэффициента «бета» определяется

«взаимосвязь между риском (доходностью) акции конкретной компании и рынком акций в целом» [84, с. 75].

Кроме того, данный показатель применяется и для интегральной оценки уровня экономического риска, для чего рассчитываются так называемые «частные бета» индикаторов риска (стоимости активов, выручки, себестоимости, прибыльности, коэффициента текущей ликвидности и др.), а также «общая бета» – интегральный показатель уровня экономического риска [157].

Традиционно коэффициент «бета» определяется «как коэффициент линейной регрессии доходности актива относительно доходности рыночного портфеля по формуле» [56, с. 1782]:

$$\beta = \frac{Cov(r_a, r_m)}{Var(r_m)} \quad (2.27)$$

где Cov – ковариация оцениваемой и эталонной величины;

r_a – оцениваемая величина, для которой вычисляется коэффициент «бета»: доходность оцениваемого актива или портфеля;

r_m – эталонная величина, с которой происходит сравнение: доходность рыночного портфеля;

Var – дисперсия эталонной величины [56, с. 1782].

При проведении расчетов значение коэффициента доходности рынка в целом приравнивается к единице. В том случае, если значение коэффициента «бета» компании больше 1, то колебания доходности акций выше рыночной амплитуды (в том же направлении). Если значение коэффициента «бета» компании меньше единицы, то колебания доходности акций ниже рыночной амплитуды (в том же направлении). Если значение коэффициента «бета» меньше нуля, то колебания доходности акций происходят в противоположную от общего тренда сторону [84, с. 75].

В диссертации предлагается вариант использования коэффициента «бета» для характеристики конкурентного поведения предприятий на

олигополистическом рынке. Для этого предлагается рассчитывать частные коэффициенты «бета» и обобщающий коэффициент, которые характеризуют изменчивость ключевых индикаторов конкурентного поведения предприятий в ответ на изменения в конкурентном окружении.

Оценка осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе анализа необходимо выбрать индикаторы конкурентного поведения предприятий. Отметим, что в современной практике отсутствуют какие-либо показатели, напрямую отражающие характер поведения предприятий в условиях конкурентной среды. Объясняется это тем, что конкурентное поведение, как объект количественного анализа, имеет латентную природу, в том смысле, что оно не имеет прямых измерителей, однозначно характеризующих его свойства. Оценка конкурентного поведения осуществляется опосредовано, с использованием показателей, отражающих состояние других важнейших аспектов деятельности предприятий (к примеру, индекс изменения доли рынка, индекс новых товаров [17], степень дифференциации, уровень инновационной активности [193]). При этом конкурентное поведение является сложным экономическим явлением, которое описывается с помощью большого количества характеристик. Оценка конкурентного поведения – это многокритериальная задача, решение которой требует формирования комплекса индикаторов, характеризующих различные стороны взаимодействия предприятия с конкурентным окружением.

Исходя из сказанного, а также учитывая природу конкурентного поведения, под которым понимается «непрерывный процесс активных целенаправленных действий, предпринимаемых предприятием в отношении своего конкурентного окружения ...» [150, с. 134], можно предположить, что для его оценки могут быть использованы косвенные индикаторы, отражающие активность использования предприятием различных методов ценовой и неценовой конкуренции.

Кроме того, по нашему убеждению, выбранные для анализа индикаторы конкурентного поведения должны обязательно учитывать отраслевые особенности деятельности телекоммуникационных предприятий, которые определяют специфику применяемых методов конкуренции. Для учета этих особенностей в работе оценку конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг предлагается проводить с использованием индикаторов, сгруппированных по основным видам бизнес-процессов их деятельности, которые наиболее точно характеризуют ключевые признаки и особенности развития отечественной телекоммуникационной отрасли. Для этого для каждого из выделенных в первом разделе работы видов бизнес-процессов предприятий сферы телекоммуникационных услуг определены соответствующие направления оценки и на их основе сформирована система количественных индикаторов конкурентного поведения (табл. 2.22).

Таблица 2.22 – Индикаторы оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по видам бизнес-процессов (составлено автором)

	Виды бизнес-процессов	Направления оценки бизнес-процессов	Индикаторы оценки конкурентного поведения	Условные обозначения
1	2	3	4	5
ОПЕРАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Предоставление телекоммуникационных услуг	Оценка качества предоставляемых услуг связи и передачи данных	Рентабельность услуг	x_1
	Обеспечение качества телекоммуникационных услуг			
	Выставление счетов за телекоммуникационные услуги (биллинг)			
	Эксплуатация оборудования и оперативно-техническое управление сетями передачи данных	Выявление степени затрато- и фондоемкости услуг	Затратоемкость услуг	x_2
			Фондоемкость услуг	x_3
		Оценка эффективности использования ресурсного потенциала	Фондоотдача	x_4

Продолжение таблицы 2.22

1	2	3	4	5
ФИНАНСОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Разработка финансовых планов	Анализ эффективности использования финансовых ресурсов	Рентабельность активов	x_5
	Организация распределения финансовых ресурсов			
	Управление движением денежных средств	Оценка ликвидности и платежеспособности	Коэффициент общей ликвидности	x_6
	Управление ликвидностью и платежеспособностью			
	Управление структурой капитала	Оценка и прогнозирование финансовой устойчивости	Коэффициент устойчивого финансирования	x_7
	Выбор оптимальных источников финансирования	Анализ обеспеченности собственными средствами для финансирования текущей деятельности	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	x_8
МАРКЕТИНГОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Прогноз спроса на услуги и изучение потребностей потребителей	Оценка привлекательности рыночного сегмента	Доля предприятия на рынке	x_9
	Организация эффективных каналов распределения	Оценка эффективности стратегии продаж	Коэффициент оттока абонентов	x_{10}
	Разработка и реализации стратегии продаж		Средняя выручка на одного абонента	x_{11}
	Оперативный маркетинг, реклама и продвижение	Определение результативности рекламы и средств маркетинга	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки	x_{12}
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ	Исследование состояния конкуренции в отрасли	Оценка конкурентоспособности предприятия	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов)	x_{13}
	Разработка конкурентной стратегии			
	Разработка и внедрение новых продуктов и технологий	Оценка уровня инновационной активности	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки	x_{14}
	Планирование и развитие сети передачи данных	Оценка эффективности инвестиций в основной капитал	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки	x_{15}
	Управление коммуникациями со стратегическими партнерами	Оценка эффективности межоператорского взаимодействия	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента	x_{16}

Учитывая инфраструктурный характер телекоммуникационной отрасли, для которой характерны высокая фондо- и капиталоемкость, а также принимая во внимание тот факт, что качество телекоммуникационных услуг напрямую зависит от технических характеристик и географии сети передачи данных, в систему индикаторов конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий целесообразно включить показатели, отражающие эффективность использования основных хозяйственных ресурсов, а также объем средств, направляемых для инвестирования в технические активы.

В структуре финансовых бизнес-процессов индикаторами конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий являются обеспеченность предприятия устойчивыми источниками финансирования, ликвидность основного капитала и своевременность расчетов по текущим обязательствам. Связано это со значительными объемами инвестиций во внеоборотные активы, низкой ликвидностью имущества и медленным обращением активов в связи с высокой фондо- и капиталоемкостью телекоммуникационных услуг.

Особенность маркетинговых бизнес-процессов телекоммуникационных предприятий заключается в сбыте услуг напрямую [120, с. 71], что в условиях стандартности используемых технологий и низкого потенциала дифференциации телекоммуникационных услуг повышает важность обеспечения лояльности потребителей к торговой марке оператора. Поэтому важными индикаторами конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий являются показатели занимаемой доли рынка, оттока абонентов и средней величины дохода на одного клиента.

В группу индикаторов, отражающих специфику бизнес-процессов развития телекоммуникационных предприятий, включена относительная доля предприятий на рынке, а также показатели, характеризующие их потенциал в сфере инноваций, межоператорского сотрудничества, а также развития сети передачи данных.

Представленный в таблице 2.20 перечень индикаторов конкурентного поведения не является окончательным. Список может быть дополнен и расширен в зависимости от целей и задач исследования.

На втором этапе определяются обобщающие показатели конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Для этого по каждому виду бизнес-процессов рассчитываются частные коэффициенты «бета» выбранных индикаторов конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий. Для этого определяется ковариация выбранного индикатора конкурентного поведения предприятия и эталонной величины, в качестве которой может приниматься значение индикатора конкурентного поведения лидера рынка либо иного предприятия, выступающего инициатором изменений на рынке. Формула для расчета частных коэффициентов «бета» имеет такой вид:

$$\beta_{xi} = \frac{Cov(x_i, x_r)}{Var(x_r)} \quad (2.28)$$

ИЛИ

$$\beta_{xi} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i) * (x_{rj} - \bar{x}_r)}{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_{rj} - \bar{x}_r)} \quad (2.29)$$

где β_{xi} – частный коэффициент «бета» i -го индикатора конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг;

$Cov(x_i, x_r)$ – ковариация i -го индикатора конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг и эталонной величины;

x_{ij} – значение i -го индикатора конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг для периода j ;

x_{rj} – значение эталонной величины для периода j ;

$Var(x_r)$ – дисперсия эталонной величины.

\bar{x}_i – среднее значение i -го индикатора конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг за исследуемый период;
 \bar{x}_r – среднее значение эталонной величины за исследуемый период.

В случае, когда на рынке отсутствует явно выраженный лидер (такая ситуация возможна в условиях повышенной плотности олигополистов) в качестве эталонной величины, отражающей поведение других участников исследуемого рынка, может использоваться среднее значение индикатора конкурентного поведения по всем предприятиям выборочной совокупности. В таком случае формула определения эталонной величины i -го индикатора конкурентного поведения (x_r) будет иметь такой вид:

$$x_r = \sum_{i=1}^n (x_{ik} * d_k) \quad (2.30)$$

в свою очередь определяется d_k как [157]:

$$d_k = \frac{A_k}{\sum_{i=1}^n A_k} \quad (2.31)$$

где d_k – удельный вес совокупных активов k -го предприятия сферы телекоммуникационных услуг (общим числом n) в общей сумме активов всех предприятий выборочной совокупности;

x_{ik} – значение i -го индикатора конкурентного поведения для k -го предприятия сферы телекоммуникационных услуг;

A_k – совокупные активы k -го предприятия сферы телекоммуникационных услуг.

Главное назначение доли d_k – проранжировать степень участия каждого телекоммуникационного предприятия в формировании средних по рынку показателей [157].

Значение частных коэффициентов «бета», полученных для отдельных индикаторов конкурентного поведения, может быть как положительным, так и отрицательным. Положительное значение показателя свидетельствует о прямой реакции предприятия на действия конкурентного окружения, то есть в ответ на изменения какого-либо индикатора (к примеру, объема капитальных инвестиций) предприятие отвечает аналогичными действиями (также наращивает инвестиции в основной капитал). Отрицательное же значение коэффициента «бета», наоборот, указывает на противоположный характер ответных действий предприятия. С учетом сказанного интенсивность реакции предприятия оценивается таким образом:

- $\beta_{xi} > 1$ указывает на агрессивный отпор предприятия на действия конкурентов;
- $\beta_{xi} = 1$ указывает на то, что действия предприятия полностью повторяют поведение конкурентов;
- $1 > \beta_{xi} \geq 0$ – свидетельствует о том, что поведение предприятия в целом коррелирует с действиями конкурентного окружения, однако его усилия являются менее интенсивными;
- значение β_{xi} близкое к нулю указывает на отсутствие какой-либо реакции на действия конкурентов;
- $\beta_{xi} < 1$ – между поведением предприятия и действиями конкурентного окружения отмечается обратная зависимость.

Далее рассчитываются обобщающие показатели конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по каждому виду бизнес-процессов. В качестве обобщающего показателя выступает так называемая «общая бета» [157], которая представляет собой среднюю арифметическую «частных бета» по всем выбранным для анализа индикаторам оценки:

$$\beta_{\text{общ}}^o = \frac{(\beta_{x1} + \beta_{x2} + \beta_{x3} + \beta_{x4})}{4} \quad (2.32)$$

$$\beta_{\text{общ}}^\phi = \frac{(\beta_{x5} + \beta_{x6} + \beta_{x7} + \beta_{x8})}{4} \quad (2.33)$$

$$\beta_{\text{общ}}^m = \frac{(\beta_{x9} + \beta_{x10} + \beta_{x11} + \beta_{x12})}{4} \quad (2.34)$$

$$\beta_{\text{общ}}^p = \frac{(\beta_{x13} + \beta_{x14} + \beta_{x15} + \beta_{x16})}{4} \quad (2.35)$$

где $\beta_{\text{общ}}^o$, $\beta_{\text{общ}}^\phi$, $\beta_{\text{общ}}^m$, $\beta_{\text{общ}}^p$ – обобщающие показатели конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг соответственно по операционным, финансовым, маркетинговым бизнес-процессам и бизнес-процессам развития;

$\beta_{x1}, \beta_{x2}, \beta_{x3}, \dots, \beta_{xn}$ – частные коэффициенты «бета» индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг общим числом n .

Для учета важности отдельных индикаторов конкурентного поведения в модели «общей бета» могут быть введены специальные коэффициенты значимости (α). В таком случае формулы расчета принимают такой вид:

$$\beta_{\text{общ}}^o = \frac{(a_{x1} \cdot \beta_{x1} + a_{x2} \cdot \beta_{x2} + a_{x3} \cdot \beta_{x3} + a_{x4} \cdot \beta_{x4})}{a_{x1} + a_{x2} + a_{x3} + a_{x4}} \quad (2.36)$$

$$\beta_{\text{общ}}^\phi = \frac{(a_{x5} \cdot \beta_{x5} + a_{x6} \cdot \beta_{x6} + a_{x7} \cdot \beta_{x7} + a_{x8} \cdot \beta_{x8})}{a_{x5} + a_{x6} + a_{x7} + a_{x8}} \quad (2.37)$$

$$\beta_{\text{общ}}^m = \frac{(a_{x9} \cdot \beta_{x9} + a_{x10} \cdot \beta_{x10} + a_{x11} \cdot \beta_{x11} + a_{x12} \cdot \beta_{x12})}{a_{x9} + a_{x10} + a_{x11} + a_{x12}} \quad (2.38)$$

$$\mathcal{B}_{\text{общ}}^P = \frac{(a_{x13} \cdot \mathcal{B}_{x13} + a_{x14} \cdot \mathcal{B}_{x14} + a_{x15} \cdot \mathcal{B}_{x15} + a_{x16} \cdot \mathcal{B}_{x16})}{a_{x13} + a_{x14} + a_{x15} + a_{x16}} \quad (2.39)$$

где $a_{x1}, a_{x2}, a_{x3}, \dots, a_{xn}$ – коэффициенты значимости отдельных индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг общим числом n .

Коэффициенты значимости отдельных индикаторов в модели построения обобщающего показателя конкурентного поведения определены с помощью привлечения экспертов и с применением метода анализа иерархий. Результаты определения коэффициентов значимости индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг представлен в таблицах И.1-И.10, в приложении И.

На третьем этапе определяется интегральный показатель конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, который объединяет в себе результаты расчетов обобщающих коэффициентов по каждому виду бизнес-процессов:

$$\mathcal{B}_{\text{инт}} = \frac{\lambda_o \cdot \mathcal{B}_{\text{общ}}^o + \lambda_\phi \cdot \mathcal{B}_{\text{общ}}^\phi + \lambda_m \cdot \mathcal{B}_{\text{общ}}^m + \lambda_p \cdot \mathcal{B}_{\text{общ}}^p}{\lambda_o + \lambda_\phi + \lambda_m + \lambda_p} \quad (2.40)$$

где $\mathcal{B}_{\text{инт}}$ – интегральный показатель конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг;

$\lambda_o, \lambda_\phi, \lambda_m, \lambda_p$ – коэффициенты значимости обобщающих показателей конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг соответственно по операционным, финансовым, маркетинговым бизнес-процессам и бизнес-процессам развития.

На четвертом этапе определяются вид конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Возможные комбинации, полученных на предыдущем этапе значений интегрального показателя, позволяют выделить пять видов поведения конкурентов.

Для обоснования вида конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг в работе использована классификация, предложенная Ж.Ж. Ламбенем [74] с ее определенной модификацией. Результаты представлены в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Виды конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг в зависимости от значений интегрального показателя конкурентного поведения (*авторская разработка*)

Значения интегрального показателя конкурентного поведения	Виды конкурентного поведения	Характеристика видов конкурентного поведения
$\beta_{\text{инт}} > 1$	Агрессивное поведение	Реакция предприятия является интенсивной. Часто предприятие само выступает инициатором изменений на рынке. Поведение направлено на обострение ситуации или активное противодействие конкурентам.
$1 > \beta_{\text{инт}} \geq 0,8$	Кооперативное поведение	Действия предприятия полностью повторяют поведение конкурентного окружения, что скорее соответствует стремлению к снижению конкурентного напряжения на рынке, чем к постоянной конфронтации.
$0,8 > \beta_{\text{инт}} \geq 0,2$	Адаптивное поведение	Реакция предприятия является избирательной, а ответ – менее интенсивным. Предприятие редко выступает инициатором изменений на рынке, предпочитая «следовать за лидером», чтобы избежать прямой конфронтации, ориентированной на вытеснение конкурентов.
$0,2 > \beta_{\text{инт}} \geq 0$	Независимое поведение	Поведение предприятия не учитывает в явной или в неявной форме действия и/или противодействия конкурентов.
$\beta_{\text{инт}} < 0$	Непредсказуемое поведение	Между поведением предприятия и действиями конкурентов наблюдается обратная зависимость. Предприятие не имеет четкой прогнозируемой модели конкурентного поведения.

Структурно-логическая схема методики комплексной оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на олигополистическом рынке приведена на рисунке 2.17.

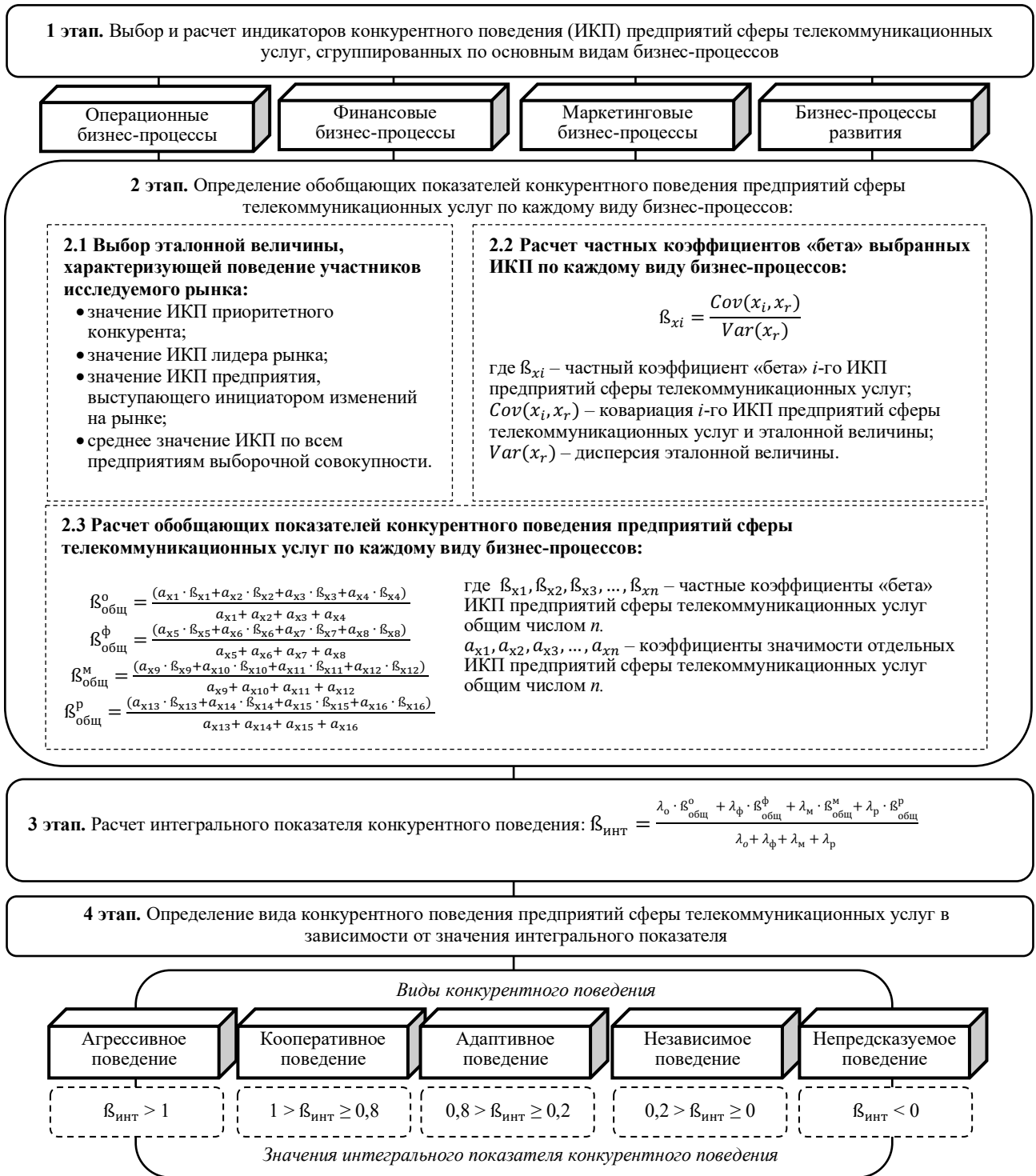


Рисунок 2.17 – Научно-методический подход к комплексной оценке конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (авторская разработка)

Для апробации предложенного научно-методического подхода в работе сформирована выборочная совокупность предприятий рынка услуг сотовой связи, которая будет использована для исследования особенностей

конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг Российской Федерации.

Учитывая отраслевую структуру рынка сотовой связи России в данную выборку вошли предприятия, которые представляют каждую из выделенных групп предприятий: лидеры рынка, региональные операторы сотовой связи, виртуальные операторы связи, что позволяет обеспечить ее репрезентативность как по количественным, так и по качественным критериям (табл. 2.24).

Таблица 2.24 – Выборочная совокупность предприятий рынка услуг сотовой связи Российской Федерации *(составлено автором на основе [29, 30, 155])*

№	Предприятия	Торговая марка	Регион	Доля на рынке, %
I. Лидеры рынка				
1	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	«МТС»	Москва	30,39
2	ПАО «МЕГАФОН»	«МЕГАФОН»	Москва	25,13
3	ПАО «Вымпел-Коммуникации»	"Beeline"	Москва	21,40
4	ООО «Т2 Мобайл»	"Tele 2"	Москва	17,67
II. Региональные операторы связи				
5	ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	"Win Mobile"	Краснодарский край	0,81
6	ПАО «Таттелеком»	«Летай»	Республика Татарстан	0,63
7	ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	«Мотив»	Екатеринбург	0,59
8	ГУП ДНР «РОС»	«Феникс»	Донецкая Народная Республика	0,53
9	ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	"Volna Mobile"	Краснодарский край	0,51
III. Виртуальные операторы связи				
10	ООО «Тинькофф Мобайл»	«Тинькофф Мобайл»	Москва	0,81
11	ООО «Сбербанк-Телеком»	«СберМобайл»	Москва	0,23
12	ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	«ВТБ МОБАЙЛ»	Москва	0,02

Предложенный инструментарий комплексной оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг должен учитывать особенности функционирования, а также специфику механизмов

формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий, которые сформировали каждую из выделенных групп.

Учитывая логику предложенного методического подхода, первым этапом оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг является расчет индикаторов конкурентного поведения, сгруппированных по основным видам бизнес-процессов. Результаты представлены в таблицах И.11-И.14, приложения И.

На следующем этапе по каждому индикатору конкурентного поведения определены значения эталонных величин. Для этого проранжирована степень участия каждого предприятия в формировании средних по рынку значений индикаторов. Для этого с помощью формул (2.30, 2.31) рассчитан удельный вес совокупных активов для каждого предприятия в общей сумме активов всех предприятий выборочной совокупности и на этой основе определены взвешенные значения индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи по видам бизнес-процессов. Результаты определения эталонных значений индикаторов представлены в таблицах И.15-И.19, приложения И.

На основе определенных эталонных значений индикаторов конкурентного поведения рассчитаны частные коэффициенты «бета» для каждого индикатора и обобщающие показатели конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи по видам бизнес-процессов (табл. И.20-И.23, приложения И).

В свою очередь, обобщающие показатели конкурентного поведения послужили основой расчета интегрального показателя по формуле (2.40). Данный показатель вычисляется как средневзвешенная величина обобщающих коэффициентов «бета» по каждому виду бизнес-процессов (с учетом их коэффициентов значимости). Результаты представлены в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Результаты расчета обобщающих и интегрального показателя конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности (составлено автором)

Предприятия	Обобщающие показатели конкурентного поведения								Интегральный коэффициент конкурентного поведения, $\beta_{\text{инт}}$
	Операционные бизнес-процессы		Финансовые бизнес-процессы		Маркетинговые бизнес-процессы		Бизнес-процессы развития		
	$\beta_{\text{общ}}^o$	λ_o	$\beta_{\text{общ}}^f$	λ_f	$\beta_{\text{общ}}^m$	λ_m	$\beta_{\text{общ}}^p$	λ_p	
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,01	0,14	1,48	0,23	0,52	0,23	0,85	0,39	0,81
ПАО «МЕГАФОН»	1,04		1,11		0,61		1,01		0,94
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	1,65		0,52		0,42		0,91		0,81
ООО «Т2 Мобайл»	0,86		0,50		0,55		-0,54		0,15
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	1,73		0,19		0,42		0,33		0,51
ПАО «Таттелеком»	-1,12		0,40		0,60		0,38		0,23
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,18		0,63		-0,23		-0,01		0,12
ГУП ДНР «РОС»	0,95		0,33		0,12		0,28		0,35
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	-7,70		-2,08		0,07		-0,04		-1,55
ООО «Тинькофф Мобайл»	1,93		4,04		0,52		-0,20		1,26
ООО «Сбербанк-Телеком»	-0,39		2,00		0,48		1,40		1,08
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	1,96		8,99		0,10		0,04		2,41

Как видим, значения интегрального показателя конкурентного поведения большинства предприятий рынка услуг сотовой связи на протяжении исследуемого периода находились в диапазоне $1,0 > \beta_{\text{инт}} \geq 0$. Это означает, что поведение большей части предприятий выборочной совокупности находилось в пределах среднерыночных значений. При этом колебание значений индикаторов конкурентного поведения предприятий было ниже рыночной амплитуды (в том же направлении). Вместе с тем, поведение трех предприятий на протяжении исследуемого периода характеризовалось значением интегрального показателя $\beta_{\text{инт}} > 1$, а еще одного – $\beta_{\text{инт}} < 0$, что указывает на разнообразие применяемых конкурентных стратегий. Также обращает на себя внимание высокая вариация значений «общих бета», рассчитанных для разных видов бизнес-процессов предприятий. Данный факт также свидетельствует в пользу разработки принципиально различных рыночных стратегий.

Результаты комплексной оценки конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности представлены в таблице 2.26.

Таблица 2.26 – Результаты комплексной оценки конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности (составлено автором)

№	Предприятия	Интегральный коэффициент конкурентного поведения	Вид конкурентного поведения
I. Лидеры рынка			
1	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,81	Кооперативное поведение
2	ПАО «МЕГАФОН»	0,94	Кооперативное поведение
3	ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,81	Кооперативное поведение
4	ООО «Т2 Мобайл»	0,15	Независимое поведение
II. Региональные операторы связи			
5	ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,51	Адаптивное поведение
6	ПАО «Гаттелеком»	0,23	Адаптивное поведение
7	ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,12	Независимое поведение
8	ГУП ДНР «РОС»	0,35	Адаптивное поведение
9	ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	-1,55	Непредсказуемое поведение
III. Виртуальные операторы связи			
10	ООО «Тинькофф Мобайл»	1,26	Агрессивное поведение
11	ООО «Сбербанк-Телеком»	1,08	Агрессивное поведение
12	ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	2,41	Агрессивное поведение

Итак, в группе лидеров рынка стратегия конкурентного поведения предприятий носит преимущественно кооперативный характер. Это означает, что действия конкурентов направлены на полную адаптацию к поведению конкурентного окружения, что объясняется стремлением к снижению конкурентного напряжения и нежеланием менять сложившиеся на рынке пропорции. Конкурентное поведение олигополистов нацелено на удержание уже достигнутых позиций в конкуренции посредством применения стратегий позиционной обороны. Исключение составляет ООО «Т2 Мобайл», которое на протяжении исследуемого периода проводило независимую стратегию конкурентного поведения, направленную на проникновение на рынок. Поведение предприятия за последние несколько

лет привело к расширению границ олигополии и к усилению конкуренции внутри ее ядра.

Конкурентное поведение большинства региональных операторов сотовой связи является адаптивным. Предприятия реализуют стратегию следования за рыночным лидером, стремясь избежать прямого противостояния с более сильными конкурентами. Не имеет четкой прогнозируемой модели конкурентного поведения ООО «КТК ТЕЛЕКОМ». Значения индикаторов конкурентного поведения данного предприятия на протяжении исследуемого периода изменялись в противоположном направлении по отношению к изменениям рынка.

Агрессивным является конкурентное поведение виртуальных операторов сотовой связи, работа которых строится на принципиально иной бизнес-модели, а поэтому, нуждается в разработке конкурентных стратегий, отличных от стратегий «традиционных» операторов связи. Однако, как уже отмечалось, влияние этих предприятий на рынок и конкуренцию пока является несущественным.

Таким образом, рассмотренный научно-методический подход к комплексной оценке конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг основывается на определении частных и обобщающих коэффициентов «бета», позволяющих оценить степень чувствительности индикаторов конкурентного поведения предприятий к изменениям, происходящим в их конкурентном окружении. Предложенный интегральный показатель конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий характеризуется большим аналитическим потенциалом, чем представленные в научной литературе показатели, поскольку позволяет учесть силу олигополистической взаимозависимости действующих на рынке конкурентов, а также обосновать вид их конкурентного поведения с учетом возможных реакций на действия соперников.

Выводы к разделу 2

В результате проведенного анализа формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг сделаны следующие выводы.

1. Проведена оценка текущего состояния и тенденций развития сферы услуг в Российской Федерации. Установлено, что сфера услуг сегодня является одним из наиболее перспективных и быстроразвивающихся секторов экономики, по своему потенциалу и темпам роста опережает промышленный сектор и сельское хозяйство. Результаты анализа структуры и динамики объема оказываемых платных услуг населению позволили определить отраслевые особенности сферы услуг, к числу которых относятся: высокая чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры, высокая динамичность рыночных процессов и гибкость отраслевой структуры, неравномерность и нестабильность рыночного спроса, его разнообразие и индивидуальный характер, высокая скорость оборота капитала.

2. Проведенный анализ основных показателей развития рынка телекоммуникационных услуг за период 2016-2023 гг. продемонстрировал тенденцию к замедлению его развития. Рынок близок к перенасыщению, что в перспективе может привести к усилению конкуренции и пересмотру применяемых стратегий конкурентного поведения.

3. Для оценки влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг разработана методика ICEDRIPS-анализа, которая включает расширенный перечень факторов и предполагает расчет интегрального показателя влияния внешней среды, анализ которого с помощью специальной шкалы позволяет получить дифференцированную оценку характера влияния факторов на конкурентное поведение телекоммуникационных предприятий (благоприятное, сдерживающее, неблагоприятное). Апробация предложенной методики

позволила выделить факторы, имеющие определяющее значение для формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Установлено, что внешняя среда оказывает сдерживающее воздействие на конкурентное поведение предприятий, что может привести к корректировке применяемых стратегий конкуренции.

4. Для количественного анализа состояния конкуренции и конкурентного поведения предприятий на рынке телекоммуникационных услуг в работе составлена система показателей, которая опирается на действующее в России антимонопольное законодательство и отражает характерные черты конкуренции в телекоммуникационной сфере. Ее использование позволило оценить состояние конкурентной среды на рынке услуг сотовой связи, который является ведущим сегментом телекоммуникационного рынка Российской Федерации. Установлено, что рынок сотовой связи относится к рынкам с олигополистической структурой. Направление развития рынка определяет поведение «большой четверки» – межрегиональных лидеров, которые по своему потенциалу и рыночным возможностям существенно превосходят конкурентное окружение. Продуктовые границы рынка также формируют региональные поставщики услуг и виртуальные операторы сотовой связи, уступающие лидерам по уровню проникновения и доле обслуживаемого рынка. Сложившаяся структура рынка ограничивает возможности перестановок или прорывов вне «ядра рынка» и определяет позиционный характер конкуренции, что в свою очередь обуславливает необходимость реализации согласованных стратегий конкурентного поведения.

5. Проведена оценка конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе применения динамических показателей состояния рыночной конкуренции. Для этого разработан научно-методический подход, который строится на определении величины структурных изменений, произошедших на исследуемом рынке на протяжении определенного периода. Применение данного подхода позволяет

дать оценку уровню интенсивности конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг (низкий, умеренный, высокий, очень высокий) и на этой основе охарактеризовать особенности конкурентного поведения действующих на данном рынке предприятий. С использованием предложенного методического инструментария установлено, что интенсивность конкуренции на рынке услуг сотовой связи оценивается как низкая или умеренная, что объясняется незаинтересованностью лидеров рынка в росте конкурентного напряжения.

6. Для формирования комплексных выводов о характере конкурентной борьбы на рынке услуг сотовой связи предложен вариант определения интегрального коэффициента состояния конкуренции, который объединяет в систему оценки конкуренции, полученные с помощью стандартных индексов рыночной концентрации (оценка конкуренции в статике) с результатами расчета показателя динамической конкуренции, оценивающего конкурентное поведение предприятий в динамике. Установлено, что рынок услуг сотовой связи Российской Федерации является рынком с недостаточно развитой конкуренцией, что объясняется его олигополистической структурой и сходством применяемых стратегий и тактических моделей конкурентного поведения.

7. Опираясь на выделенные группы бизнес-процессов предприятий сферы телекоммуникационных услуг и учитывая особенности процессного подхода к формированию конкурентного поведения, предложена система индикаторов конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий, использование которой позволит повысить эффективность подготовки и реализации стратегий и тактик их взаимодействия с конкурентным окружением.

8. С целью адаптации существующих методов оценки конкурентного поведения к отраслевым особенностям конкуренции в сфере телекоммуникационных услуг предложен научно-методический подход, который опирается на механизм количественной оценки реакции

телекоммуникационных предприятий на изменения, происходящие в конкурентном окружении, что позволяет учесть особенности их поведения на рынках с олигополистической структурой. Применение данного подхода позволило обосновать вид конкурентного поведения предприятий, осуществляющих свою деятельность на рынке услуг сотовой связи.

Установлено, что конкурентное поведение исследуемых предприятий определяется их конкурентным положением и рыночными возможностями. Лидеры рынка услуг сотовой связи придерживаются кооперативных стратегий конкурентного поведения, что характерно для высококонцентрированных олигополистических рынков. Адаптивным является конкурентное поведение большинства региональных операторов сотовой связи, которые придерживаются более осторожных стратегий и тактик конкуренции. Конкурентное поведение виртуальных операторов сотовой связи является агрессивным и реализуется в наступательных стратегиях конкурентной борьбы.

Основные научные результаты, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах [132, 133, 134, 139, 142, 143, 144, 147, 148].

РАЗДЕЛ 3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

3.1 Обоснование стратегических направлений формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг

В условиях интенсивной конкуренции любые действия предприятия, направленные на вытеснение конкурентов либо же на предотвращения угроз с их стороны, не могут быть стихийными. Они должны быть частью стратегии, реализуемой на определенном уровне управления предприятием. В противном случае действия предприятия являются бессистемными и малоэффективными. Можно согласиться с Ю.Б. Рубиным, по мнению которого «без стратегии конкурентные действия неизбежно приобретают хаотичный характер, что, в конечном счете, оборачивается утратой конкурентных преимуществ, снижением конкурентоспособности фирмы и подрывом ее конкурентного потенциала» [108, с. 82].

Как показывает анализ научной литературы [61, 62, 107, 108, 110], конкуренция и связанные с ней конкурентные отношения имеют многоуровневый характер. Связано это со сложной структурой конкурентных преимуществ, для достижения которых формируются те или иные стратегии на разных уровнях управленческой иерархии.

Структура конкурентного поведения предприятий также имеет многоуровневый характер. При этом если позиции современных авторов различаются в вопросе выделения уровней конкурентного поведения (чаще его рассматривают на стратегическом и тактическом уровнях [62, 111], реже на конъюнктурном или ситуационном [108]), то большинство исследователей сходятся во мнении, что формирование конкурентного поведения

осуществляется на стратегическом уровне, где оно моделируется и «предстает в качестве стратегии или комплекса стратегий конкурентного поведения» [108, с. 81].

Поэтому задача формирования эффективного механизма взаимодействия предприятия с конкурентным окружением неразрывно связана с разработкой научно-обоснованного портфеля стратегий конкурентного поведения, описывающих альтернативные сценарии развития предприятия в конкурентной среде. Решение данной задачи нуждается как в теоретическом обосновании содержания самого понятия «стратегия конкурентного поведения», так в совершенствовании методического инструментария выбора стратегических альтернатив.

Сегодня в научной литературе наблюдается дефицит авторских позиций в вопросе определения сущности понятия «стратегия конкурентного поведения». На практике это приводит к неоднозначности его понимания, а также повышает риск возникновения противоречий с другими ключевыми понятиями современной теории конкуренции.

Вместе с тем, как показывает анализ литературных источников [19, 21, 27, 35, 108, 168, 169], в научных кругах сформировалось две вполне самостоятельные точки зрения относительно понимания сущности стратегии конкурентного поведения и определения ее места в системе стратегического управления предприятием.

Согласно первой точке зрения термин «стратегия конкурентного поведения» рассматривается исследователями как синоним конкурентной стратегии. Так, по мнению одного из авторов отечественной теории конкурентного поведения Ю.Б. Рубина, термин «стратегии конкурентного поведения», равно как и термины «конкурентные стратегии» и «стратегии конкуренции», служат для характеристики стратегического уровня конкурентных действий. Автор, прямо не разделяя данные понятия, дает следующее определение: «под стратегией конкурентного поведения понимается технологический арсенал предпринимателей, совокупность

конкурентных действий, с помощью которых профессиональные конкуренты стремятся добиться обеспечения (выполнения) своими компаниями стратегических целей» [108, с. 86].

Другой отечественный исследователь А.А. Архипенко объясняет содержание стратегии конкурентного поведения через «формирование и использование конкурентных преимуществ, позволяющих экономическому субъекту (предприятию, отрасли, стране) проектировать, производить и сбывать товары, пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей по комплексу ценовых и неценовых параметров и быть привлекательным для прочих важных участников рынка и общества» [21, с. 10]. Данное определение по своей смысловой нагрузке также пересекается с понятием «конкурентная стратегия», которое «является синтезом понятий «конкуренция» и «стратегия», объединяя в себе долгосрочные цели развития предприятия, направленные на поиск и управление конкурентными преимуществами с целью удержания выгодной позиции на рынке... » [47, с. 230].

Д.Б. Берг и С.Н. Лапшина для описания модели поведения субъектов в условиях конкурентной среды используют термин «конкурентные стратегии поведения», который по мнению исследователей показывает, «насколько удачно организация приспосабливается к условиям постоянно изменяющегося рынка» [27, с. 19]. И хотя позиция авторов прямо не заявляется, из текста исследования становится очевидным, что речь идет именно о конкурентных стратегиях организации.

Согласно другой точке зрения, стратегия конкурентного поведения рассматривается авторами как часть конкурентной стратегии, при этом толкование последней происходит в более широком понимании [28, 83, 130, 156].

Конкурентная стратегия определяется как система стратегий, нацеленных на адаптацию предприятия к изменениям в условиях конкуренции и укрепление его долгосрочной конкурентной позиции [83]. В

систему конкурентных стратегий исследователи, кроме стратегии конкурентного поведения, включают также стратегии достижения конкурентных преимуществ и стратегии обеспечения конкурентоспособности [28, 83, 130, 156].

Подобная «широкая» трактовка на наш взгляд является более обоснованной, поскольку позволяет учесть двойственную природу конкурентных стратегий.

С одной стороны, конкурентная стратегия характеризует схему или алгоритм получения предприятием устойчивых конкурентных преимуществ. В этом смысле она выступает как стратегия достижения конкурентных преимуществ. Такое понимание конкурентной стратегии опирается на исследования М. Портера, который среди всех вариантов конкурентного поведения выделил три, которые отличаются по источникам достижения конкурентных преимуществ и степени охвата целевого рынка: дифференциация продукта, лидерство по издержкам, фокусирование на отдельном сегменте рынка. Основываясь на данных принципах, М. Портер сформулировал базовые конкурентные стратегии, которые в дальнейшем неоднократно модифицировались и дополнялись (к примеру, в работах Г.А. Азоева [9], М. Треси и Ф. Вирсема [202], А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда [164, 165]).

В рамках поведенческого подхода [28, 83, 130, 156] термин «конкурентная стратегия» используется для описания модели взаимодействия предприятия с конкурентным окружением. Центральным понятием поведенческого подхода является понятие «конкурентное поведение» как процесс непрерывного осуществления предприятием целенаправленных действий в отношении конкурентного окружения [150]. Действия предприятия могут быть направлены на уменьшение своих конкурентных недостатков и развитие конкурентных преимуществ, позволяющих вести эффективное соперничество за лучшую конкурентную позицию на рынке. Кроме того, конкурентные действия предприятия могут

направляться и на сдерживание встречной активности конкурентов. В этом случае они будут сводиться к выявлению слабых сторон в их деятельности, ослаблению их конкурентных преимуществ. Если конкурентные действия предприятия реализуются на стратегическом уровне, то в таком случае следует говорить о стратегии конкурентного поведения предприятия.

Отметим, что подобная «широкая» трактовка конкурентных стратегий находит отражение в их классификациях, в которых четко прослеживается тенденция на разделение стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия (к примеру, [9, 93, 164, 165]) и стратегий его конкурентного поведения (данная точка зрения представлена в работах [69, 97]).

Поэтому в дальнейшем стратегию конкурентного поведения будем рассматривать как *часть системы конкурентных стратегий предприятия, которая определяет цели и способы взаимодействия предприятия с конкурентным окружением, направленные на сдерживание агрессивных намерений конкурентов, предотвращение угроз с их стороны и реализацию на этой основе собственных интересов в конкурентной борьбе.*

Уточнение сущности стратегии конкурентного поведения предприятия позволяет перейти к определению и классификации ее стратегических альтернатив.

В научной литературе накоплен достаточно обширный опыт в решении вопроса обоснования стратегий конкурентного поведения предприятий. Существенный теоретический интерес могут представлять многочисленные классификации стратегий, предлагаемые как отечественными, так и зарубежными исследователями [69, 97, 109, 191, 192] (приложение К). Особенно следует выделить работы Ф. Котлера, который используя военную терминологию, предложил широкий арсенал стратегий поведения предприятий с учетом их положения на исследуемом рынке (лидер, претендент на лидерство, рыночный последователь и т.д.) [69]. Данная идея развивается в работе Е. Райса и Дж. Траута [97], которые опираясь на «военную лексику» предлагают собственные интерпретации стратегий

наступления и обороны. Заслуживает внимания и так называемый «биологический» подход к выбору стратегий, в рамках которого проводятся аналогии с поведением живых организмов в условиях агрессивной внешней среды. Так, российский экономист А.Ю. Юданов, применив, предложенную в 30-х гг. XX в. экологом Л.Г. Раменским типологию поведения растений, выделил четыре основных типа стратегии поведения предприятий на рынке, каждый из которых ориентирован на разные условия экономической среды [191]: виолентная или «силовая», коммутантная, пациентная и эксплерентная.

Отдельный интерес представляют попытки исследователей предложить количественные критерии выбора стратегий конкурентного поведения. К примеру, А.А. Архипенко в качестве главного параметра, определяющего характер стратегии конкурентного поведения предприятия, рассматривает конкурентную активность, «которая представляет собой интегральную характеристику предприятия и его поведения в отношении рынков, потребителей и партнёров, а также используемых факторов производства» [21, с. 11].

Для оценки конкурентной активности предприятия по i -му направлению ($ка_i$) автор предлагает сопоставлять значения объемов инвестиций исследуемого предприятия ($Ои_i$) со средними значениями по группе конкурентов ($Оср_i$):

$$ка_i = \frac{Ои_i}{Оср_i} \quad (3.1)$$

В свою очередь общий уровень конкурентной активности по j -му предприятию ($КА_{об j}$) определяется как [21, с. 17]:

$$КА_{об j} = ка_c + ка_g + ка_p + ка_m + ка_b \quad (3.2)$$

Где $ка_c, ка_g, ка_p, ка_m, ка_b$ – соответственно активность в направлении снижения издержек и цены, повышения качества, продвижения, брендинга, совершенствования сбытовых систем.

Другой вариант количественного обоснования вида конкурентных стратегий поведения предлагают Д.Б. Берг и С.Н. Лапшина [27]. По мнению исследователей, выбор стратегических альтернатив определяется способностью предприятия противостоять деструктивному воздействию внешней среды, которое может принимать три основных формы – стресс, нарушения и конкуренты. В качестве критериев оценки интенсивности усилий предприятия по противостоянию внешнему воздействию авторы используют два количественных параметра: первый (M_k) отражает величину k -го агента на рынке (k например, активы, доля на рынке, прибыль и др.), второй – относительный прирост показателя (M') за исследуемый период (месяц, квартал, год и др.).

Анализ выделенных параметров с использованием математического инструментария построения трехкомпонентных фазовых диаграмм позволяет выделить три первичные (конкурентная – С, рудеральная – R, стресс-толерантная – S), а также ряд вторичных конкурентных стратегий поведения (C-R, C-S, R-S и т.д.) [27, с. 19].

Интерес представляет работа Н.Ю. Ярошевич [193], в которой предлагается количественная интерпретация «биологического» подхода к выбору стратегий конкурентного поведения Юданова-Раменского. Для определения вида конкурентного поведения промышленных предприятий и обоснования их стратегии автор использует традиционные показатели интенсивности конкуренции на промышленном рынке (коэффициенты Херфиндаля-Хиршмана и турбулентности отраслевого рынка), а также параметры уровня дифференциации и инновационной деятельности в отрасли (коэффициенты корреляции доли предприятия на рынке и величины затрат на инновации/коммерческих затрат). Анализ значений данных параметров позволяет идентифицировать вид конкурентного поведения промышленных предприятий (активное, пассивное), а затем обосновать

стратегическую альтернативу (коммутантная, пациентная, виолентная, эксплерентная стратегии).

Рассмотренные методические подходы к количественному обоснованию альтернатив стратегий конкурентного поведения предприятий, безусловно, представляют теоретический и методический интерес и могут быть использованы для формирования стратегических направлений формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий. Вместе с тем, их применение не позволяет в полной мере учесть отраслевые особенности деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг, которые определяют состояние конкуренции в отрасли и составляют основу их конкурентного поведения.

Как уже отмечалось в предыдущих разделах работы, рынок телекоммуникационных услуг развивается по типу чистой олигополии. Одним из ключевых направлений разработки стратегии конкуренции на таком рынке является учет реакции конкурентов на действия предприятия, поскольку в условиях ограниченности числа участников, наличия высоких барьеров на входе и выходе, поведение предприятия является высокоэластичным к стратегиям поведения конкурентов.

Для учета этих особенностей, в качестве теоретической базы для определения альтернатив стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг в работе предлагается использовать типологию стратегий поведения субъектов в социальных конфликтах, разработанную К. Томасом и Р. Килменом [201] с ее определенной модификацией. Данная модель описывает поведение участников конфликтов с учетом двух факторов: 1) реализация собственных интересов в конфликтной ситуации; 2) учет интересов соперников. На наш взгляд, основные положения данной концепции могут быть эффективно применены для описания стратегий телекоммуникационных предприятий на олигополистическом рынке, главной особенностью которых является взаимозависимость поведения конкурентов.

Характеристика стратегий конкурентного поведения согласно типологии Томаса-Килмена представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристика стратегий конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг согласно типологии Томаса-Килмена (*разработано автором на основе [201]*)

Стратегии конкурентного поведения	Характеристика стратегий
<i>Стратегия конкуренции («Акулы»)</i>	Стратегия активного конкурентного поведения, направленная на увеличение занимаемой доли рынка и вытеснение конкурентов, как правило, на основе применения агрессивных силовых методов. Подходит для лидеров, занимающих доминирующее положение на олигополистическом рынке.
<i>Стратегия сотрудничества («Совы»)</i>	Стратегия, предполагающая реализацию общей с конкурентами модели конкурентного поведения как в отношении ближайшего окружения («олигополистического ядра»), так и по отношению ко всему рынку.
<i>Стратегия компромисса («Лисы»)</i>	Стратегия сознательного отказа от активных конкурентных действий, связанная с нежеланием (или неспособностью) изменить сложившиеся на рынке пропорции. Применима в ситуации, когда риски встречной активности конкурентов превышают выгоды от проведения наступательных действий.
<i>Стратегия избегания («Черепашки»)</i>	Стратегия уклонения от прямой конфронтации с более сильными и агрессивными соперниками за счет реализации независимой модели конкурентного поведения (отказ как от соперничества, так и от кооперации).
<i>Стратегия приспособления («Медвежонка»)</i>	Стратегия сознательного (или вынужденного) отступления, отказ от собственных стратегических намерений в ответ на давление со стороны конкурентов.

Выбор одной или нескольких из рассмотренных выше стратегических альтернатив конкурентного поведения должен опираться на обоснованные количественные критерии принятия решений. Для этого в работе

предлагается использовать результаты количественного анализа влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг в качестве ключевых детерминант выбора их стратегии конкурентного поведения [132, 139].

В предыдущем разделе диссертационной работы установлено, что формирование конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг напрямую зависит от силы и характера влияния факторов внешней среды. Причем в структуре внешнего влияния целесообразно выделять конкурентную и неконкурентную составляющую [132, 139].

Первая связана с состоянием конкуренции в отрасли (число конкурентов, их размер, применяемые стратегии). Ее влияние связано с непосредственным поведением конкурентов и может приводить к усилению конкурентного давления на телекоммуникационные предприятия, действующие в отрасли.

Сила влияния конкурентной составляющей внешней среды на поведение телекоммуникационных предприятий зависит от состояния конкуренции на исследуемом рынке. Рынки, которые с точки зрения соотношения количества и размеров хозяйствующих субъектов, наличия труднопреодолимых барьеров для входа признаются рынками с развитой конкуренцией, характеризуются широкими возможностями выбора стратегий конкурентного поведения предприятий. Вместе с тем, они отличаются и более высоким уровнем конкурентного давления со стороны внешнего окружения, что ограничивает потенциал применения наступательных стратегий конкурентной борьбы. Рынки с недостаточно развитой или неразвитой конкуренцией (к которым относится и олигополистический рынок телекоммуникационных услуг), наоборот, отличаются низкой интенсивностью и потенциалом рыночной конкуренции. На таких рынках конкуренты придерживаются схожих стратегий конкурентного поведения, нацеленных на удержание достигнутых преимуществ.

Вторая составляющая – неконкурентная – влияет на конкурентное поведение телекоммуникационных предприятий опосредованно, то есть не зависит от прямых действий и угроз со стороны конкурентов, а связана с воздействием других ключевых переменных внешней среды – инновации, экономические факторы, демография, нормативно-правовая среда, инфраструктура, партнёры, социальные тренды. Их влияние на конкурентное поведение телекоммуникационных предприятий может быть благоприятным, сдерживающим или неблагоприятным. Последнее может потребовать корректировки или даже пересмотра реализуемой стратегии конкурентного поведения предприятия. Поэтому телекоммуникационные предприятия должны формировать эффективные механизмы противодействия этому воздействию.

Способность предприятия сохранять выбранную модель поведения вопреки давлению со стороны внешней среды зависит от достигнутого уровня конкурентоспособности, которая выступает своего рода потенциалом предприятия, определяющим его способность противостоять внешним угрозам. Неконкурентоспособное предприятие неспособно адекватно отвечать на влияние внешних негативных факторов, что в итоге приводит к отказу от каких-либо целенаправленных действий и реактивному поведению. Высокая конкурентоспособность, наоборот, позволяет предприятию использовать весь арсенал доступных методов и инструментов ценовой и неценовой конкуренции для реализации собственных интересов в конкурентной борьбе.

Таким образом, именно параметры влияния внешней среды (конкурентной и неконкурентной составляющей) в совокупности с определенным уровнем конкурентоспособности являются основными детерминантами стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (рис. 3.1).

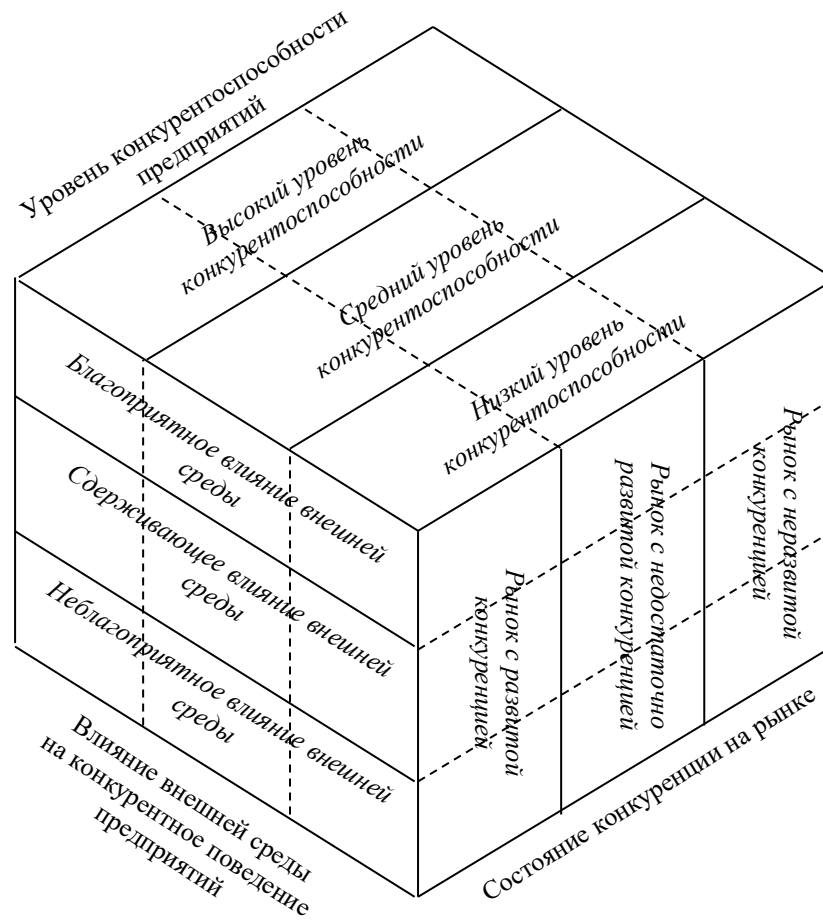


Рисунок 3.1 – Основные детерминанты стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (авторская разработка)

Возможные сочетания, представленных на рисунке 3.1 детерминант, являются на наш взгляд вполне обоснованным основанием для выбора альтернатив стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, поскольку позволяют описать существующие конкурентные ситуации, в которых может оказаться предприятие исходя из величины его внутреннего потенциала (достигнутый уровень конкурентоспособности) и внешних ограничений (факторы внешней среды).

Для оценки влияния выделенных детерминант на формирование стратегии конкурентного поведения предприятий сферы

телекоммуникационных услуг в работе сформирована система их количественных оценок. Для этого каждому из значений детерминант присвоено определенное количество баллов, отражающее возможности предприятия в реализации той или иной альтернативы конкурентного поведения (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Количественная оценка детерминант стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (авторская разработка)

Детерминанты стратегии конкурентного поведения	Показатели оценки	Возможные оценки	Присваиваемые баллы
I. Влияние внешней среды на конкурентное поведение предприятий	Интегральный показатель влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий ($K_{вс}$)	<i>Благоприятное влияние внешней среды</i>	3 балла
		<i>Сдерживающее влияние внешней среды</i>	2 балла
		<i>Неблагоприятное влияние внешней среды</i>	1 балл
II. Состояние конкуренции на рынке	Интегральный коэффициент состояния конкуренции на рынке ($K_{инт}$)	<i>Рынок с развитой конкуренцией</i>	3 балла
		<i>Рынок с недостаточно развитой конкуренцией</i>	2 балла
		<i>Рынок с неразвитой конкуренцией</i>	1 балл
III. Уровень конкурентоспособности предприятий	Интегральный показатель конкурентоспособности предприятий ($K_{ксп}$)	<i>Высокий уровень конкурентоспособности</i>	3 балла
		<i>Средний уровень конкурентоспособности</i>	2 балла
		<i>Низкий уровень конкурентоспособности</i>	1 балл

Окончательный вывод относительно выбора оптимальной стратегической альтернативы осуществляется на основе балльной оценки

(СКП_{*i*}), складывающейся из суммы баллов, присвоенных каждой из выделенных детерминант:

$$\text{СКП}_i = \sum_{j=1}^n \text{Б}_{ij} \quad (3.3)$$

где СКП_{*i*} – потенциал *i*-го телекоммуникационного предприятия в реализации выбранной стратегической альтернативы конкурентного поведения;

Б_{*ij*} – количество баллов, присвоенных *j*-й детерминанте для *i*-го телекоммуникационного предприятия;

n – количество детерминант стратегии конкурентного поведения.

Чем выше балльная оценка СКП для *i*-го телекоммуникационного предприятия, тем выше его возможности в выборе стратегических альтернатив. В соответствии с предложенной системой оценок максимальный балл, который может быть присвоен телекоммуникационному предприятию – 9, минимальный – 1 балл. Поскольку полученные балльные оценки детерминант находятся в диапазоне от 1 до 9 баллов, они могут быть распределены на равномерные интервалы и представлены в виде шкалы, где каждому интервалу будет соответствовать определенная стратегическая альтернатива конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Шкала выбора стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (*авторская разработка*)

Интервалы значений показателя (СКП)	Альтернативы стратегий конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий
<i>[7,4; 9,0] балла</i>	Стратегия конкуренции («Акулы»)
<i>[5,8; 7,4) балла</i>	Стратегия сотрудничества («Совы»)
<i>[4,2; 5,8) балла</i>	Стратегия компромисса («Лисы»)
<i>[2,6; 4,2) балла</i>	Стратегия избегания («Черепахи»)
<i>[1,0; 2,6) балла</i>	Стратегия приспособления («Медвежонка»)

Итак, для выбора одной из рекомендованных альтернатив стратегии конкурентного поведения предприятия сферы телекоммуникационных услуг должны иметь информацию о состоянии конкуренции на телекоммуникационном рынке, характере влияния факторов внешней среды на их конкурентное поведение, а также знать уровень собственной конкурентоспособности, которая определяет их возможности в противостоянии влиянию внешней среды.

Первые две детерминанты могут быть определены с помощью методического инструментария, рассмотренного в предыдущих разделах диссертационной работы [132, 139], где приводится поэтапная алгоритмизация определения интегрального показателя влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг (подраздел 2.1) и интегрального коэффициента состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг (подраздел 2.2). Задача определения третьего параметра требует разработки методики интегральной оценки уровня конкурентоспособности исследуемых телекоммуникационных предприятий.

Конкурентоспособность является одной из центральных категорий современной теории конкуренции. Ее определению посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых. При этом особенностью современного понимания конкурентоспособности как экономической категории является плюралистичность взглядов исследователей на ее сущность и методику оценки (приложение Л). Конкурентоспособность связывают с рациональным использованием внутренних ресурсов предприятия [85, с. 56], наличием у него уникальных характеристик, отличающих от других аналогичных субъектов на рынке [89], со способностью адаптироваться к постоянно меняющимся условиям окружающей среды [33, с. 79; 52, с. 65], способностью более успешно

удовлетворять конкретную потребность рынка товаров и услуг в сравнении с другими аналогичными объектами [95, с. 247].

Неоднозначность толкования конкурентоспособности объясняется сложностью ее внутренней природы. Конкурентоспособность, как и большинство категорий, используемых для характеристики конкуренции и связанных с ней конкурентных отношений, является латентной (от лат. *latens* – скрытый, недоступен), в том смысле, что она не имеет прямых показателей измерения, которые позволяли бы достоверно судить о ее состоянии [23]. Поэтому большинство методик оценки конкурентоспособности предприятий, представленных в научной литературе, в качестве измерителей последней используют не прямые индикаторы, оценив которые исследователь делает вывод о величине конкурентоспособности (например, доля предприятия на рынке [23]). Широкое распространение в литературе получили также методики, опирающиеся на определение так называемых, синтетических (интегральных, обобщающих) показателей [49, 57, 130, 32, 42]. Различия между ними заключается в авторской интерпретации набора измеряемых индикаторов, характеризующих ключевые в контексте исследования свойства объекта оценки, а также в методическом инструментарии их дальнейшего агрегирования.

В рамках диссертационной работы для количественной оценки латентного показателя конкурентоспособности предприятий сферы телекоммуникационных услуг использованы методы сравнительного многомерного статистического анализа.

«В общей постановке задача многомерного оценивания состоит в формировании представления об уровне некоторого латентного свойства (понятия) на основе системы измеряемых симптомов (индикаторов, исходных диагностических признаков), характеризующих единицы исследуемой совокупности» [80, с 185].

Современный инструментарий многомерного анализа представлен широким арсеналом методов и инструментов, которые позволяют обрабатывать большие массивы исходных данных [88, 127]. Для оценки конкурентоспособности предприятий сферы телекоммуникационных услуг в работе предлагается использовать метод таксономического анализа, а точнее его модифицированный алгоритм, разработанный профессором Б.И. Смагиным [127].

Оценка конкурентоспособности предприятий с помощью таксономического анализа выполняется по следующей технологической схеме [80, 88, 127]: «Выбор измеряемых индикаторов (диагностических признаков) → Построение матрицы наблюдений → Построение матрицы стандартизированных значений индикаторов → Формирование координат вектора-эталона → Формирование координат вектора-антиэталона → Определение расстояния до антиэталона для каждого исследуемого объекта → Расчет интегрального показателя уровня конкурентоспособности для каждого объекта» [80, с. 187].

Первым и самым важным этапом предлагаемой методики оценки является выбор измеряемых индикаторов (диагностических признаков), по состоянию которых можно судить о величине оцениваемой латентной переменной. Для оценки конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий в работе предлагается использовать индикаторы оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, сгруппированные по видам бизнес-процессов, а также показатели их веса, определенные с помощью метода попарных сравнений (см. подраздел 2.3). Предлагаемая система индикаторов учитывает отраслевые особенности деятельности телекоммуникационных предприятий, которые определяют специфику конкуренции в отрасли, а следовательно, и характер конкурентного поведения исследуемых предприятий (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Индикаторы (диагностические признаки) оценки конкурентоспособности предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Виды бизнес-процессов	Индикаторы конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг	Коэффициент значимости блока (λ_k)	Коэффициенты значимости индикаторов (a_j)
Операционные бизнес-процессы	Рентабельность услуг (x_1)	0,14	0,28
	Затратоемкость услуг (x_2)		0,11
	Фондоемкость услуг (x_3)		0,14
	Фондоотдача (x_4)		0,47
Финансовые бизнес-процессы	Рентабельность активов (x_5)	0,23	0,43
	Коэффициент общей ликвидности (x_6)		0,24
	Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)		0,24
	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)		0,09
Маркетинговые бизнес-процессы	Доля предприятия на рынке (x_9)	0,23	0,36
	Коэффициент оттока абонентов (x_{10})		0,21
	Средняя выручка на одного абонента (x_{11})		0,18
	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})		0,25
Бизнес-процессы развития	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})	0,39	0,17
	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})		0,28
	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})		0,39
	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})		0,17

На втором этапе оценки конкурентоспособности формируется исходная матрица наблюдений. Для этого по всем конкурентам, вошедшим в выборочную совокупность, рассчитываются значения индикаторов для каждого вида бизнес-процессов:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{w1} & x_{w2} & \dots & x_{wj} & \dots & x_{wn} \end{bmatrix} \quad (3.4)$$

где x_{ij} – значение j -го индикатора для i -го конкурента;
 n – количество индикаторов, выбранных для анализа;
 w – количество предприятий выборочной совокупности.

Учитывая, что выбранные индикаторы имеют разные единицы измерения, на следующем этапе проводится их стандартизация, то есть превращение их в безразмерные стандартизированные величины. Для этого используется формула определения так называемого Z-вклада индикатора [80, с. 186]:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j} \quad (3.5)$$

$$\bar{x}_j = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w x_{ij} \quad (3.6)$$

$$\sigma_j = \left[\frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (x_{ij} - \bar{x}_j)^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (3.7)$$

где z_{ij} – значение стандартизированного j -го индикатора i -го конкурента общим числом w ;

\bar{x}_j – среднее значение j -го индикатора для всей выборки конкурентов;

σ_j – среднеквадратическое (стандартное) отклонение j -го индикатора.

В результате проведенных расчетов формируется стандартизированная матрица значений, выбранных индикаторов (Z):

$$Z = \begin{bmatrix} z_{11} & z_{12} & \dots & z_{1j} & \dots & z_{1n} \\ z_{21} & z_{22} & \dots & z_{2j} & \dots & z_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{i1} & z_{i2} & \dots & z_{ij} & \dots & z_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{w1} & z_{w2} & \dots & z_{wj} & \dots & z_{wn} \end{bmatrix} \quad (3.8)$$

где z_{ij} – стандартизированное значение j -го индикатора для i -го конкурента.

На следующем этапе оценки определяются координаты «вектора-эталона» и «вектора-антиэталона». Для этого все индикаторы делятся на две группы: стимуляторы и дестимуляторы.

Координаты «вектора-эталона» – это наилучшие значения стандартизированных индикаторов среди предприятий выборочной совокупности [80, с. 187]:

$$E = (e_1, e_2, \dots, e_n) \quad (3.9)$$

$$e_j = \max z_{ij}, \text{ если } j \in S \quad (3.10)$$

$$e_j = \min z_{ij}, \text{ если } j \in D \quad (3.11)$$

где S – множество стимуляторов;

D – множество дестимуляторов.

Координаты «вектора-антиэталона» – это наихудшие значения стандартизированных индикаторов среди всех предприятий [80, с. 187]:

$$A = (a_1, a_2, \dots, a_n) \quad (3.12)$$

$$a_j = \min z_{ij}, \text{ если } j \in S \quad (3.13)$$

$$a_j = \max z_{ij}, \text{ если } j \in D \quad (3.14)$$

Как было отмечено ранее, для учета приоритета отдельных индикаторов при формировании обобщающего показателя конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий на этапе определения координат «вектора-эталона» и «вектора-антиэталона» могут учитываться коэффициенты их значимости (a_j), рассчитанные в процессе оценки конкурентного поведения предприятий.

Определение векторов (3.9) и (3.12) служит основой для расчета расстояния стандартизированных значений индикаторов до антиэталона. Для этого используется формула эвклидоваго расстояния [80, с. 187]:

$$d_{ia} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - a_j)^2} \quad (3.15)$$

где d_{ia} – расстояние стандартизированного вектора индикаторов для i -го конкурента до антиэталона;

a_j – наихудшее значение стандартизированного значения j -го индикатора среди предприятий выборочной совокупности (антиэталон).

Значение показателя (d_{ia}) интерпретируется следующим образом: чем больше его значение, тем дальше от антиэталона (ближе к эталону) находится i -й конкурент [80, с. 187], следовательно, тем большим конкурентным потенциалом обладает предприятие.

На основании показателей расстояния определяется интегральный показатель конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий. Для этого рассчитывается величина (3.16):

$$K_{\text{КСП}i} = \frac{d_{ia}}{d_{ea}}, i=1 \dots, m. \quad (3.16)$$

где $K_{\text{КСП}i}$ – интегральный показатель конкурентоспособности i -го телекоммуникационного предприятия;

d_{ea} – расстояние между эталоном и антиэталоном.

В свою очередь (d_{ea}) определяется как:

$$d_{ea} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (e_j - a_j)^2} \quad (3.17)$$

где e_j – наилучшее значение стандартизированного значения j -го индикатора среди конкурентов, попавших в выборочную совокупность (эталон).

Показатель ($K_{KСПi}$) может рассчитываться как по отдельным видам бизнес-процессов, так и по предприятию в целом. Во втором случае формула (3.16) примет следующий вид:

$$K_{KСПi} = \frac{K_{KСПi}^o \cdot \lambda_o + K_{KСПi}^\phi \cdot \lambda_\phi + K_{KСПi}^M \cdot \lambda_M + K_{KСПi}^P \cdot \lambda_P}{\lambda_o + \lambda_\phi + \lambda_M + \lambda_P} \quad (3.18)$$

где $K_{KСПi}^o, K_{KСПi}^\phi, K_{KСПi}^M, K_{KСПi}^P$ – обобщающие показатели конкурентоспособности i -го конкурента соответственно по операционным, финансовым, маркетинговым бизнес-процессам и бизнес-процессам развития;

$\lambda_o, \lambda_\phi, \lambda_M, \lambda_P$ – коэффициенты значимости обобщающих показателей конкурентоспособности конкурента соответственно по операционным, финансовым, маркетинговым бизнес-процессам и бизнес-процессам развития.

Поскольку рассчитанный интегральный показатель ($K_{KСПi}$) является величиной положительной и изменяется в диапазоне $K_{KСПi} \in (0,0 \div 1,0)$, его значения могут быть представлены в виде определенной шкалы. Для этого могут быть использованы любые методы структурной группировки. В работе данная задача решается при помощи метода «гибких групповых средних» [145], который позволяет провести группировку полученных значений

интегрального показателя конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий по критериям «высокого», «среднего» и «низкого» уровня.

Итак, с использованием рассмотренной методики в работе проведена оценка уровня конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий рынка услуг сотовой связи Российской Федерации за период 2018-2023 гг. Для этого сформирована исходная матрица наблюдений, информационной основой для построения которой послужили рассчитанные на предыдущих этапах исследования значения индикаторов конкурентного поведения предприятий выборочной совокупности по видам бизнес-процессов. В работе использованы средние значения индикаторов за исследуемый период, что позволило повысить релевантность полученных результатов оценки, а также учесть стратегический характер решений, связанных с обеспечением конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий (табл. М.1, приложения М).

Далее проведена стандартизация выбранных индикаторов, а также определены координаты «вектора-эталона» и «вектора-антиэталона». Для определения степени участия отдельных индикаторов в формировании модели интегрального показателя конкурентоспособности их стандартизированные значения скорректированы на величину коэффициентов значимости. Результаты представлены в таблицах М.2-М.3, приложения М.

Проведенные предварительные расчеты позволили определить расстояние стандартизированных векторов индикаторов до антиэталона для каждого конкурента выборочной совокупности (табл. М.4, приложения М), а также рассчитать обобщающие показатели конкурентоспособности предприятий по каждому виду бизнес-процессов.

На завершающем этапе с использованием формулы (3.18), а также определенных ранее коэффициентов значимости (λ_i) рассчитаны интегральные показатели конкурентоспособности предприятий рынка услуг

сотовой связи, вошедших в сформированную выборку. Результаты представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Результаты расчета обобщающих и интегрального показателей конкурентоспособности предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности по видам бизнес-процессов за период 2018-2023 гг. (рассчитано автором)

Предприятия	Обобщающие показатели конкурентоспособности, коэф.				Интегральный показатель конкурентоспособности, коэф.
	Операционные бизнес-процессы	Финансовые бизнес-процессы	Маркетинговые бизнес-процессы	Бизнес-процессы развития	
I. Лидеры рынка					
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,38	0,61	0,81	0,83	0,71
ПАО «МЕГАФОН»	0,33	0,56	0,62	0,72	0,61
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,30	0,57	0,73	0,69	0,61
ООО «Т2 Мобайл»	0,33	0,60	0,69	0,53	0,56
II. Региональные операторы связи					
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,55	0,91	0,37	0,44	0,55
ПАО «Таттелеком»	0,36	0,60	0,34	0,20	0,35
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,24	0,55	0,30	0,46	0,41
ГУП ДНР «РОС»	0,27	0,54	0,45	0,29	0,38
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,91	0,84	0,48	0,30	0,56
III. Виртуальные операторы связи					
ООО «Тинькофф Мобайл»	0,45	0,11	0,18	0,29	0,25
ООО «Сбербанк-Телеком»	0,37	0,40	0,05	0,36	0,30
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	0,35	0,49	0,10	0,48	0,38

Далее с помощью метода «гибких групповых средних» проведена структурная группировка полученных значений интегрального показателя конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий с учетом выделенных трех уровней конкурентоспособности: «высокого», «среднего» и «низкого». Результаты структурной группировки показаны в таблице М.5, приложения М.

В свою очередь на основе дифференциации значений показателя ($K_{КСПi}$) определены уровни конкурентоспособности предприятий рынка

услуг сотовой связи, вошедших в выборочную совокупность. Результаты представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Результаты определения уровня конкурентоспособности предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности (составлено автором)

Предприятия	Уровень конкурентоспособности	Групповые интервалы значений показателя ($K_{КСПи}$)
ПАО «Мобильные ТелеСистемы» ПАО «Вымпел-Коммуникации» ПАО «МЕГАФОН» ООО «КТК ТЕЛЕКОМ» ООО «Т2 Мобайл» ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	Высокий	$K_{КСПи} > 0,47$
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000» ГУП ДНР «РОС» ООО «ВТБ МОБАЙЛ» ПАО «Таттелеком»	Средний	$0,35 \leq K_{КСПи} \leq 0,47$
ООО «Сбербанк-Телеком» ООО «Тинькофф Мобайл»	Низкий	$K_{КСПи} < 0,35$

Как видим, на протяжении исследуемого периода на рынке услуг сотовой связи Российской Федерации предприятия «большой четверки» характеризовались стабильно высоким уровнем показателя конкурентоспособности. Среди региональных поставщиков услуг связи достаточно прочные позиции занимают операторы ООО «К-ТЕЛЕКОМ» и ООО «КТК ТЕЛЕКОМ», уровень конкурентоспособности которых также оценивается как высокий.

В группе виртуальных телекоммуникационных предприятий наиболее неустойчивые позиции у ООО «Тинькофф Мобайл» и ООО «Сбербанк-Телеком», конкурентный потенциал которых на протяжении всего исследуемого периода характеризовался низкими оценками.

Итак, полученные с помощью рассмотренного методического инструментария оценки уровня конкурентоспособности ($K_{КСПи}$), вместе с интегральным показателем влияния внешней среды на конкурентное

поведение предприятий (K_{BC}) и коэффициентом состояния конкуренции на рынке ($K_{инт}$), позволили провести локальную балльную оценку отдельных детерминант выбора стратегии конкурентного поведения и определить общую оценку в баллах возможных стратегических альтернатив, что позволило обосновать оптимальные стратегии конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности. Результаты проведенных расчетов представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Результаты определения оптимальных стратегий конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности (составлено автором)

№	Предприятия	Балльная оценка детерминант стратегии конкурентного поведения (B_j)			Общая балльная оценка ($СКП_i$)	Оптимальная стратегия конкурентного поведения
		Влияние внешней среды на конкурентное поведение предприятий	Состояние конкуренции на рынке	Уровень конкурентоспособности предприятий		
I. Лидеры рынка						
1	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	2	1	3	6	<i>Сотрудничество</i>
2	ПАО «МЕГАФОН»	2	1	3	6	<i>Сотрудничество</i>
3	ПАО «Вымпел-Коммуникации»	2	1	3	6	<i>Сотрудничество</i>
4	ООО «Т2 Мобайл»	2	1	3	6	<i>Сотрудничество</i>
II. Региональные операторы связи						
5	ПАО «Таттелеком»	2	1	2	5	<i>Компромисс</i>
6	ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	2	1	3	6	<i>Сотрудничество</i>
7	ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	2	1	2	5	<i>Компромисс</i>
8	ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	2	1	3	6	<i>Сотрудничество</i>
9	ГУП ДНР «РОС»	2	1	2	5	<i>Компромисс</i>
III. Виртуальные операторы связи						
10	ООО «Тинькофф Мобайл»	2	1	1	4	<i>Избегание</i>
11	ООО «Сбербанк-Телеком»	2	1	1	4	<i>Избегание</i>
12	ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	2	1	2	5	<i>Компромисс</i>

По результатам проведенных расчетов установлено, что для большинства телекоммуникационных предприятий выборочной совокупности наиболее оптимальными являются стратегии «сотрудничества» («совы») и «компромисса» («лисы»), что в полной мере соответствует

характеристикам слабоконкурентных рынков с олигополистической структурой. Сложившаяся на рынке услуг сотовой связи структура ограничивает наступательный потенциал предприятий. Политика лидеров-олигополистов направлена на улучшение своих позиций не за счет вытеснения конкурентов, а за счет реализации общей с конкурентами модели поведения, направленной на расширение рынка в целом (за счет привлечения новых пользователей, поиска новых способов использования услуг и повышения интенсивности их использования).

Для большинства региональных лидеров оптимальной является стратегия «компромисса», предполагающая сознательный отказ от активных наступательных действий, вследствие неспособности изменить сложившиеся на рынке пропорции (ПАО «Таттелеком», ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000», ГУП ДНР «РОС»). Их конкурентное поведение нацелено на удержание уже достигнутых преимуществ на целевом рынке посредством проведения локальных стратегий развития бренда, оптимизации ассортимента услуг и т.д.

Для телекоммуникационных предприятий с низким уровнем конкурентоспособности рекомендована стратегия уклонения от прямой конфронтации с более сильными и агрессивными соперниками (отказ как от соперничества, так и от кооперации) (стратегия «черепашки»). В эту группу вошли виртуальные операторы сотовой связи (ООО «Тинькофф Мобайл» и ООО «Сбербанк-Телеком»), чья модель поведения является более независимой и не предполагает прямого столкновения с предприятиями, использующими стандартные модели передачи информации. Исключение составляет ООО «ВТБ Мобайл». Достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия позволяет ему проводить «компромиссный» вариант стратегии.

Схематически предлагаемый подход к выбору стратегий конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг показан на рисунке 3.2.

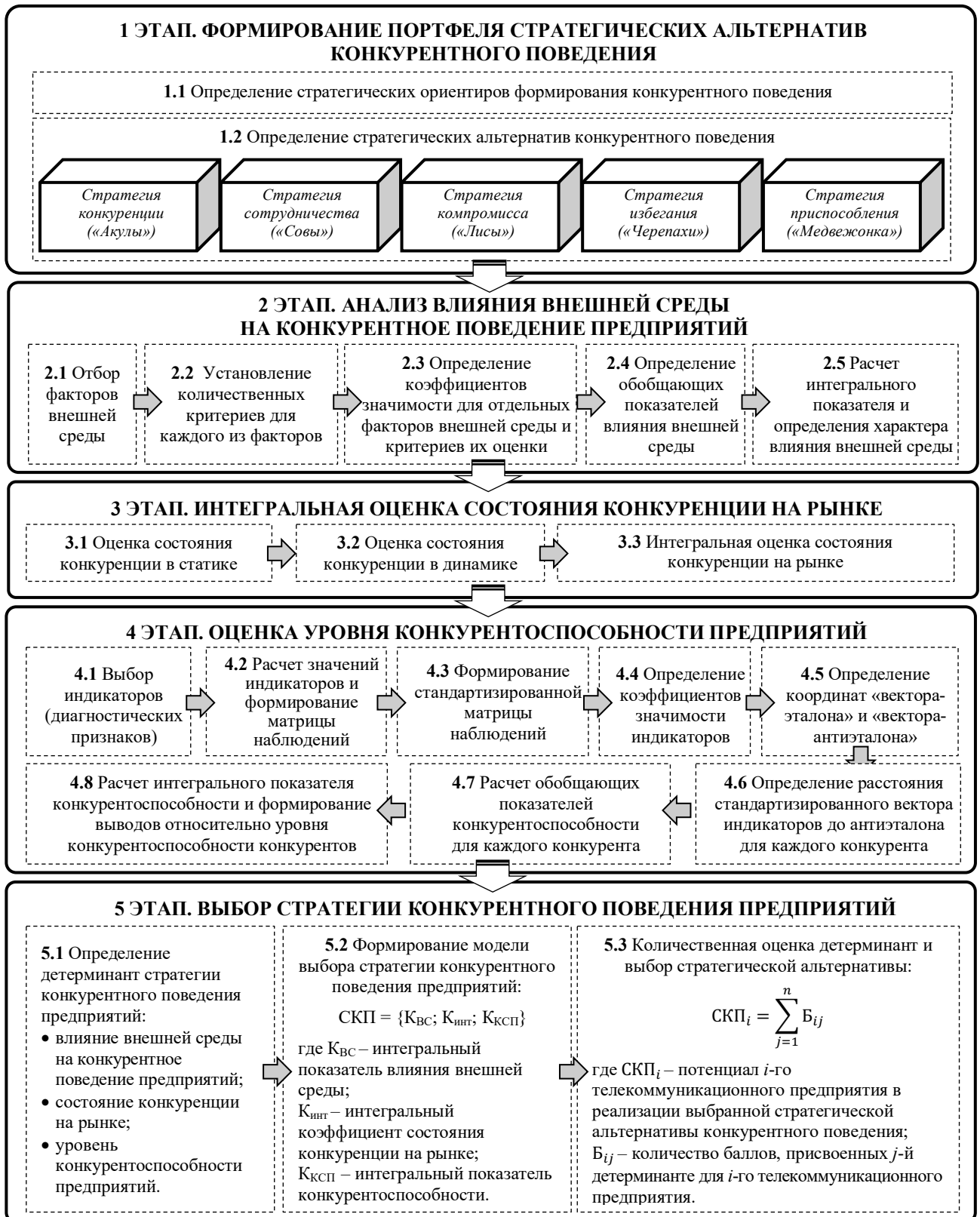


Рисунок 3.2 – Научно-методический подход к обоснованию оптимальной стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (авторская разработка)

Таким образом, разработанный научно-методический подход к обоснованию оптимальной стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, опираясь на методический инструментарий оценки влияния конкурентной и неконкурентной составляющей внешней среды и определения уровня конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий, позволяет количественно описать алгоритм построения оптимального портфеля стратегических альтернатив.

Предлагаемый подход адаптирован к отраслевым особенностям деятельности предприятий сферы телекоммуникационных услуг как в части предлагаемых стратегий конкурентного поведения, так и в части используемых результатов оценки факторов влияния внешней среды, а также показателей состояния конкуренции на рынке и уровня конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий.

3.2 Формирование тактик конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Сформированный на предыдущем этапе исследования портфель стратегий конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг определяет общую траекторию их движения, набор базовых принципов и правил, которых предприятия собираются придерживаться при взаимодействии со своими конкурентами. Однако стратегии конкурентного поведения расположены на самом верхнем уровне управленческой иерархии и выступают в качестве отправной точки для формирования функциональных стратегий и тактических задач предприятия. Поэтому важно, чтобы заложенные в этих стратегиях принципы нашли отражение в конкретных тактиках конкурентного поведения, формирование которых с одной стороны должно опираться на определенные стратегические

ориентиры развития предприятий в конкурентной среде, а с другой – учитывать возможные угрозы и риски со стороны конкурентов.

Как показал проведенный анализ научной литературы, понятие «тактика конкурентного поведения» на сегодня не имеет однозначного определения, что существенно усложняет разработку эффективного методического инструментария ее формирования.

К примеру, А.Л. Карпов [62] связывает тактическое конкурентное поведение с задачей повышения текущей результативности предприятия, которое реализуется в границах уже сформированного конкурентного пространства. При этом исследователь подчеркивает, что «тактические конкурентные действия могут выглядеть достаточно привлекательно с точки зрения их внешней оценки, но тем не менее, они принципиально не влияют на положение предприятия на рынке» [61, с. 129].

По мнению Ю.Б. Рубина, основное предназначение «тактики конкурентного поведения», (или «тактики конкуренции», «тактики конкурентных действий») – обеспечить реализацию выбранной стратегической альтернативы. По словам исследователя, «иных способов претворения в жизнь взятой на вооружение конкурентной стратегии (конкурентных стратегий) просто не существует» [108, с. 88]. Автор под тактикой конкурентных действий – или, другими словами, тактикой конкуренции понимает «...совокупность конкурентных действий, которые применяются участниками рынка в течение ограниченного по времени периода взаимодействия с конкретными соперниками для решения фиксированного круга внутренне связанных между собой задач по применению конкурентного потенциала и достижению желаемых конкурентных результатов» [110, с. 112].

Похожее определение дает Е.И. Дрючина, по мнению которой тактика конкурентного поведения представляет собой «совокупность моделей и соответствующих им приемов конкурентного поведения, которые использует

фирма против внешнего окружения и с помощью которых она реализует выбранную стратегию» [51].

Автор данного исследования в целом разделяет вышеприведенную точку зрения. Поэтому в дальнейшем в рамках диссертации под тактикой конкурентного поведения будем понимать *совокупность действий, предпринимаемых предприятием в отношении конкретной части своего конкурентного окружения, которые реализуются в течение ограниченного периода времени и направлены на решение ограниченного круга задач стратегии конкурентного поведения.*

В отличие от стратегии конкурентного поведения тактика конкурентных действий имеет четкие предметные, адресные и временные границы [110, с. 113-114]. Во-первых, она ориентирована не на все конкурентное окружение предприятия, а лишь на его определенную часть. В поле зрения тактических конкурентных действий предприятий, как правило, попадают конкуренты, которые в данный конкретный период времени создают наибольшую угрозу для реализации стратегических намерений предприятия. Во-вторых, тактика конкурентного поведения всегда предметна. Она призвана решать конкретные задачи, связанные с реализацией стратегии, возможными ее корректировками. В-третьих, тактика также, как и стратегия конкуренции имеет временной характер. Вместе с тем, если стратегия направлена на достижение долгосрочных целей развития предприятия, то тактика ограничивается решением вполне конкретных краткосрочных задач.

Тактики конкурентного поведения разнообразны. Связано это с разнообразием применяемых предприятиями конкурентных стратегий, а также конкретными условиями их выработки и реализации. При этом зачастую, все тактические действия конкурентов являются шаблонными и могут быть представлены в виде определенных тактических моделей конкурентного поведения.

«Тактической моделью конкурентных действий называется совокупность конкурентных операций, производимых участниками рынка для решения определенного типа задач по отношению к тактическим соперникам» [111, с. 82]. В свою очередь «под тактической конкурентной операцией понимается совокупность конкурентных действий (методов нанесения конкурентных ударов, оказания конкурентного давления, создания и поддержания конкурентных помех и преград, выдвижения угроз, заключения соглашений, распространения сигналов, интенсификации самих конкурентных действий и др.), выполняемых в определенном порядке по отношению к тактическим соперникам в течение периода взаимодействия с ними» [110, с. 116].

В литературе можно встретить несколько подходов к классификации тактических моделей поведения предприятий в конкурентной среде, которые отличаются применяемыми конкурентными приемами, их сочетанием, а также способами реализации. К примеру, Ю.Б. Рубин [111] выделяет десять типов тактических моделей конкурентных действий и их различных сочетаний: «тактические модели фронтального и флангового наступления; тактические модели глухой, допустимой и превентивной обороны; модель тактического контрнаступления; модель тактики партизанских действий; модель тактического отступления; тактическая модель рациональной самоизоляции; тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания; модель тактического согласия; тактические модели совместной обороны и совместного наступления; тактические маневры» [111, с. 83].

Е.И. Дрючина [51] предлагает более укрупненную классификацию, выделяя восемь типов моделей тактического конкурентного поведения предприятий: наступательные модели конкурентного поведения; оборонительные модели конкурентного поведения; модели тактического контрнаступления; модели тактического отступления; модели дебюта; модели тактического согласия; модели тактической изоляции; отвлекающие модели конкурентного поведения [51].

Представленные выше модели в большинстве случаев не исключают друг друга и могут использоваться в комплексе. Следовательно, предприятие, придерживающееся одной конкурентной стратегии, может применять несколько типов тактических моделей конкурентного поведения для достижения, заложенных в них стратегических целей. Учитывая сказанное, в диссертационной работе проведена группировка представленных в научной литературе тактических моделей конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг в соответствии с предложенными видами стратегий их конкурентного поведения (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Распределение тактических моделей конкурентного поведения в соответствии с стратегиями конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг (*составлено автором на основе [51, 111]*)

Стратегия конкурентного поведения	Условия для реализации стратегии	Тактические модели конкурентного поведения
<i>Стратегия конкуренции («Акулы»)</i>	Высокий уровень конкурентоспособности при благоприятном влиянии внешней конкурентной среды	<ul style="list-style-type: none"> • тактические модели фронтального и флангового наступления; • модель тактического контрнаступления; • тактические маневры.
<i>Стратегия сотрудничества («Совы»)</i>	Высокий (или средний) уровень конкурентоспособности при сдерживающем (или благоприятном) влиянии внешней конкурентной среды	<ul style="list-style-type: none"> • тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания; • модель тактического согласия; • тактические модели совместной обороны и совместного наступления; • тактические маневры.
<i>Стратегия компромисса («Лисы»)</i>	Средний уровень конкурентоспособности при сдерживающем влиянии внешней конкурентной среды	<ul style="list-style-type: none"> • тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания; • модель тактического согласия; • модель тактического отступления; • тактические маневры.
<i>Стратегия избегания («Черепашки»)</i>	Низкий (или средний) уровень конкурентоспособности при сдерживающем (или неблагоприятном) влиянии внешней конкурентной среды	<ul style="list-style-type: none"> • тактические модели глухой, допустимой и превентивной обороны; • модель тактики партизанских действий; • тактическая модель рациональной самоизоляции; • тактические маневры.
<i>Стратегия приспособления («Медвежонка»)</i>	Низкий уровень конкурентоспособности при неблагоприятном влиянии внешней конкурентной среды	<ul style="list-style-type: none"> • тактические модели глухой, допустимой и превентивной обороны; • модель тактики партизанских действий; • модель тактического отступления; • тактические маневры.

Стратегия конкуренции («Акулы») подходит для рыночных лидеров, занимающих доминирующее положение на олигополистическом рынке. Их основная задача – увеличение своей доли рынка за счет агрессивного наступления на рыночные позиции ближайших конкурентов. Это силовая стратегия, предполагающая реализацию конкурентных преимуществ предприятия в максимально возможном объеме. Поэтому данной стратегии соответствуют тактические модели фронтального и флангового наступления, предполагающие либо силовое давление на соперников по «всей линии фронта», либо поиск уязвимых мест в их обороне.

Стратегия сотрудничества («Совы») строится на общей с конкурентами модели конкурентного поведения, поэтому в реальной практике она реализуется в моделях бесконфликтности и взаимопонимания, тактического согласия, совместной обороны и совместного наступления.

Компромиссный вариант поведения во многом повторяет стратегию сотрудничества, с той лишь разницей, что данная стратегия не предусматривает проведения каких-либо наступательных действий, а в отдельных ситуациях может потребовать тактического отступления, то есть сознательный отказ от своих стратегических намерений.

Предприятия, не имеющие достаточного потенциала для удержания своего конкурентного положения в будущем, могут реализовывать стратегию избегания («Черепахи») или стратегию приспособления («Медвежонка»). В первом случае предприятие выбирает вариант уклонения от прямой конфронтации с более сильными и агрессивными соперниками за счет отказа, как от соперничества, так и от кооперации. Воплощаться в жизнь данная стратегия может за счет тактической модели глухой, допустимой и превентивной обороны, тактики партизанских действий, рациональной самоизоляции. Второй вариант поведения – это сознательное (или вынужденное) отступление, отказ от собственных стратегических намерений в ответ на действия конкурентного окружения. Данный вариант поведения присущ предприятиям с низкой конкурентоспособностью, которые

неспособны совершать последовательные наступательные и защитные действия, поэтому вынуждены двигаться «по течению».

В соответствии с предложенным распределением для всех предприятий рынка услуг сотовой связи, попавших в выборочную совокупность, сформирован набор тактических моделей конкурентного поведения согласно рекомендованным стратегиям (табл. 3.9).

Таблица 3.9 – Набор тактических моделей конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности в соответствии с рекомендованными стратегиями (*составлено автором*)

Стратегия конкурентного поведения	Предприятия	Рекомендованный набор тактических моделей конкурентного поведения
<i>Стратегия сотрудничества («Совы»)</i>	ПАО «Мобильные ТелеСистемы» ПАО «МЕГАФОН» ПАО «Вымпел-Коммуникации» ООО «Т2 Мобайл» ООО «К-ТЕЛЕКОМ» ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	<ul style="list-style-type: none"> • тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания; • модель тактического согласия; • тактические модели совместной обороны и совместного наступления; • тактические маневры.
<i>Стратегия компромисса («Лисы»)</i>	ПАО «Таттелеком» ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000» ГУП ДНР «РОС» ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	<ul style="list-style-type: none"> • тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания; • модель тактического согласия; • модель тактического отступления; • тактические маневры.
<i>Стратегия избегания («Черепашки»)</i>	ООО «Тинькофф Мобайл» ООО «Сбербанк-Телеком»	<ul style="list-style-type: none"> • тактические модели глухой, допустимой и превентивной обороны; • модель тактики партизанских действий; • тактическая модель рациональной самоизоляции; • тактические маневры.

Представленные в таблице 3.9 тактические модели представляют собой лишь общий шаблон конкурентного поведения, то есть относительно постоянный набор конкурентных действий и приемов, применяемых предприятиями во взаимоотношениях со своим конкурентным окружением. В реальной практике важно, чтобы выбранная тактическая модель конкурентного поведения опиралась на перечень конкретных задач и индикаторов их достижения, которые в свою очередь, должны

устанавливаться на основе всестороннего анализа деятельности предприятия, оценки уровня его конкурентоспособности и влияния факторов внешней конкурентной среды. Поэтому в работе для каждого из видов бизнес-процессов предприятий сферы телекоммуникационных услуг сформулированы тактические задачи формирования конкурентного поведения, которые учитывают особенности конкуренции в телекоммуникационной отрасли. Кроме того, исходя из направлений оценки бизнес-процессов телекоммуникационных предприятий, для каждой задачи определены индикаторы ее достижения. Результаты представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Тактические задачи формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, сгруппированные по видам бизнес-процессов и индикаторы их достижения (разработано автором)

	Направления оценки бизнес-процессов	Тактические задачи формирования конкурентного поведения	Индикаторы конкурентного поведения
1	2	3	4
ОПЕРАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Оценка качества предоставляемых услуг связи и передачи данных	Повышение эффективности бизнес-процессов, связанных с предоставлением телекоммуникационных услуг и обеспечением их качества	Рентабельность услуг (x_1)
	Выявление степени затрато- и фондоемкости производства	Оптимизация расходов на всех этапах цепочки создания ценности	Затратоемкость услуг (x_2)
		Снижение стоимости эксплуатации и технического обслуживания сети передачи данных	Фондоемкость услуг (x_3)
Оценка эффективности использования ресурсного потенциала	Повышение эффективности использования хозяйственных ресурсов	Фондоотдача (x_4)	
ФИНАНСОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Анализ эффективности использования финансовых ресурсов	Обеспечение эффективного использования сформированного объема финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности	Рентабельность активов (x_5)
	Оценка ликвидности и платежеспособности	Оптимизация денежного оборота и сокращение продолжительности финансового цикла	Коэффициент общей ликвидности (x_6)
	Оценка и прогнозирование финансовой устойчивости	Оптимизация долговой нагрузки и своевременный расчет по обязательствам	Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)
	Анализ обеспеченности собственными средствами для финансирования текущей деятельности	Увеличение доли устойчивых пассивов в структуре капитала предприятия	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)

Продолжение таблицы 3.10

1	2	3	4
МАРКЕТИНГОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Оценка привлекательности рыночного сегмента	Осуществление мониторинга потребностей потребителей и анализ спроса на услуги	Доля предприятия на рынке (x_9)
	Оценка эффективности стратегии продаж	Реализация программ повышения лояльности абонентов	Коэффициент оттока абонентов (x_{10})
		Обеспечение гибкости применяемых инструментов продвижения услуг на рынок	Средняя выручка на одного абонента (x_{11})
	Определение результативности рекламы и средств маркетинга	Повышение эффективности рекламной деятельности и маркетинга	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ	Оценка конкурентоспособности предприятия	Проведение мониторинга конкурентной среды и анализ поведения конкурентов	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})
	Оценка уровня инновационной активности	Оптимизация бизнес-процессов и привлечение ресурсов для создания новых видов услуг и технологий	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})
	Оценка эффективности инвестиций в основной капитал	Поддержание высокого технического уровня сети передачи данных	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})
	Оценка эффективности межоператорского взаимодействия	Повышение эффективности бизнес-процессов, связанных с осуществлением межоператорского взаимодействия	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})

Выделенные тактические задачи формирования конкурентного поведения представляют собой общий для всех телекоммуникационных предприятий набор тактических приемов и операций, приоритетность которых может изменяться в зависимости от условий внешней конкурентной среды, а также применяемых стратегий и тактик конкуренции. Для руководства телекоммуникационного предприятия важно знать, решение каких задач является приоритетным для реализации выбранной стратегии конкурентного поведения.

Для классификации рассмотренных задач в зависимости от особенностей применяемых стратегий конкурентного поведения в работе использован ABC-анализ. Применение данного метода позволило провести ранжирование всех задач формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по критерию их

приоритетности для реализации конкретной стратегии конкурентного поведения, а также выделить наиболее значимые из них, которые нуждаются в постоянном контроле со стороны руководства телекоммуникационных предприятий [17, с. 140].

Для определения уровня приоритетности отдельных тактических задач для реализации сформированного портфеля стратегий конкурентного поведения использован метод экспертных оценок. Экспертной группе из числа специалистов предприятий телекоммуникационной сферы было предложено проранжировать индикаторы конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий с точки зрения их значимости для достижения целей выбранной стратегии. Общее число экспертов составило $n = 18$ человек, что соответствует достаточно высокому уровню релевантности оценок при среднем уровне ошибки экспертизы 10%. Для проведения опроса использовалась специальная анкета, представленная в приложении Н.

В качестве инструмента обработки мнений экспертов применялась модификация пятибалльной оценочной шкалы Лайкерта [198]. Использовались следующие суждения относительно значимости индикаторов для реализации выбранной стратегии конкурентного поведения: *высокая* (5 баллов); *достаточно высокая* (4 балла); *средняя* (3 балла); *ниже среднего* (2 балла); *низкая* (1 балл).

Обработка результатов анкетирования экспертов позволила рассчитать средние оценки значимости предлагаемых индикаторов конкурентного поведения для реализации сформированного портфеля стратегических альтернатив и провести их ранжирование. Результаты представлены в таблицах П.1-П.5, приложения П.

Далее для определения уровня приоритетности отдельных тактических задач для реализации портфеля стратегий конкурентного поведения по каждому индикатору определены коэффициенты их «важности» для реализации i -й стратегической альтернативы (K_{ij}):

$$K_{ij} = a_j \cdot \lambda_k \cdot \bar{B}_j \quad (3.19)$$

где K_{ij} – коэффициент «важности» j -го индикатора конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг для реализации i -й стратегической альтернативы;

a_j – вес j -го индикатора конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг;

λ_k – вес k -го вида бизнес-процессов, к которым относится j -й индикатор конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг;

\bar{B}_j – средняя сумма баллов, присвоенных j -му индикатору конкурентного поведения.

Далее все индикаторы конкурентного поведения классифицированы на группы по уровню приоритетности. «В классическом варианте использования ABC-метода распределение между категориями осуществляется следующим образом: категория А – наиболее значимые показатели (0-80%), категория В – показатели средней значимости (80-95%), оставшиеся относят к категории С – показатели с низкой значимостью» [17, с. 140].

Вместе с тем в реальной практике данное усредненное соотношение не всегда является оправданным. При выборе оптимального процентного соотношения показателей следует исходить из целей и задач конкретного исследования. Поэтому для целей данного исследования будем использовать следующий вариант процентного соотношения категорий А, В и С – 50-30-20.

Интерпретация данной градации категорий в отношении уровня приоритетности отдельных задач формирования конкурентного поведения и индикаторов их достижения выглядит следующим образом: к индикаторам, требующим повышенного внимания со стороны руководства, следует отнести те, коэффициент «важности» которых в общей сумме составляет

50%. Согласно правилу Парето, эти индикаторы зачастую составляют не более 20% от общего числа индикаторов («категория А»). К «категории В» следует отнести индикаторы, приоритетность исследования которых можно оценить как среднюю. Совокупный показатель «важности» этих индикаторов составляет 30%. Оставшиеся индикаторы нуждаются в наименьшем внимании со стороны руководства телекоммуникационных предприятий.

Для осуществления ABC-анализа проведено ранжирование полученных оценок «важности» индикаторов конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий, затем определена весомость каждого из индикаторов (V_j) по формуле (3.20):

$$V_j = \frac{K_{ij}}{\sum K_i} \quad (3.20)$$

где $\sum K_i$ – сумма коэффициентов «важности» по всем индикаторам конкурентного поведения.

В результате проведенных расчетов для каждой группы предприятий сферы телекоммуникационных услуг, реализующих одинаковые стратегии конкурентного поведения выделено три группы индикаторов по критерию их важности для достижения конкретных стратегических и тактических задач формирования конкурентного поведения: индикаторы, требующие повышенного внимания со стороны руководства предприятия («категория А»); индикаторы, приоритетность исследования которых можно оценить как среднюю («категория В»); индикаторы с низкой степенью приоритетности («категория С»). Результаты представлены в таблицах П.6-П.10, приложения П.

Результаты ранжирования индикаторов конкурентного поведения для предприятий рынка услуг сотовой связи Российской Федерации, которые попали в сформированную выборку, представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Результаты АВС-анализа индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности (составлено автором)

Стратегия конкурентного поведения	Предприятия	Индикаторы конкурентного поведения		
		Категория А	Категория Б	Категория С
<i>Стратегия сотрудничества («Совы»)</i>	ПАО «Мобильные ТелеСистемы» ПАО «МЕГАФОН» ПАО «Вымпел-Коммуникации» ООО «Т2 Мобайл» ООО «К-ТЕЛЕКОМ» ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	<ul style="list-style-type: none"> Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x15) Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x14) Рентабельность активов (x5) Доля предприятия на рынке (x9) 	<ul style="list-style-type: none"> Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x13) Фондоотдача (x4) Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x16) Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x12) Коэффициент оттока абонентов (x10) 	<ul style="list-style-type: none"> Коэффициент общей ликвидности (x6) Коэффициент устойчивого финансирования (x7) Средняя выручка на одного абонента (x11) Рентабельность услуг (x1) Фондоемкость услуг (x3) Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x8) Затратоемкость услуг (x2)
<i>Стратегия компромисса («Лисы»)</i>	ПАО «Таттелеком» ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000» ГУП ДНР «РОС» ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	<ul style="list-style-type: none"> Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x15) Рентабельность активов (x5) Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x14) Фондоотдача (x4) 	<ul style="list-style-type: none"> Доля предприятия на рынке (x9) Коэффициент общей ликвидности (x6) Коэффициент устойчивого финансирования (x7) Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x13) Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x16) 	<ul style="list-style-type: none"> Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x12) Рентабельность услуг (x1) Коэффициент оттока абонентов (x10) Средняя выручка на одного абонента (x11) Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x8) Фондоемкость услуг (x3) Затратоемкость услуг (x2)
<i>Стратегия избегания («Черепашки»)</i>	ООО «Тинькофф Мобайл» ООО «Сбербанк-Телеком»	<ul style="list-style-type: none"> Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x15) Рентабельность активов (x5) Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x14) Фондоотдача (x4) 	<ul style="list-style-type: none"> Доля предприятия на рынке (x9) Коэффициент общей ликвидности (x6) Коэффициент устойчивого финансирования (x7) Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x13) Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x16) 	<ul style="list-style-type: none"> Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x12) Рентабельность услуг (x1) Коэффициент оттока абонентов (x10) Средняя выручка на одного абонента (x11) Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x8) Фондоемкость услуг (x3) Затратоемкость услуг (x2)

Таким образом, предложенная система индикаторов, сгруппированных по видам стратегий конкурентного поведения, а также по группам их приоритетности для решения конкретных тактических задач, позволит

руководству телекоммуникационных предприятий оперативно решать возникающие проблемы на основе определения «узких» мест в реализации выбранной тактической модели конкурентного поведения.

Выводы к разделу 3

В результате совершенствования процесса формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг сделаны следующие выводы.

1. Установлено, что основные паттерны и модели конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг формируются на стратегическом уровне управленческой иерархии. Следовательно, процесс их определения должен находить отражение в определенной стратегии или комплексе стратегий конкурентного поведения.

2. Проведен компаративный анализ современных теоретических подходов к обоснованию содержания стратегии конкурентного поведения предприятия, по результатам которого предложена авторская интерпретация сущности исследуемой категории. В рамках настоящего исследования стратегию конкурентного поведения предлагается рассматривать как часть системы конкурентных стратегий предприятия, которая определяет цели и способы взаимодействия предприятия с конкурентным окружением, направленные на сдерживание агрессивных намерений конкурентов, предотвращение угроз с их стороны и реализацию на этой основе собственных интересов в конкурентной борьбе.

3. Синтез и теоретическое обобщение представленных в литературе подходов к определению и классификации альтернатив стратегий конкурентного поведения предприятий выявили их недостаточную адаптированность к отраслевым особенностям деятельности телекоммуникационных предприятий, которые определяют состояние

конкуренции в отрасли и составляют основу их конкурентного поведения. Для преодоления данных ограничений в качестве теоретической базы для определения альтернатив стратегий конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг предложено использовать типологию стратегий поведения субъектов в социальных конфликтах, разработанную К. Томасом и Р. Килменом. Предлагаемые типы стратегий с их определенной модификацией позволяют учесть особенности олигополистической взаимозависимости поведения конкурентов на телекоммуникационном рынке.

4. Для обоснования оптимального выбора стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг предложен научно-методический подход, в основе которого лежит механизм количественной оценки основных детерминант выбора стратегии: влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий, состояния конкуренции на рынке и уровня конкурентоспособности предприятий. Для его реализации в диссертации проведена оценка уровня конкурентоспособности предприятий, осуществляющих свою деятельность на рынке услуг сотовой связи с использованием инструментов таксономического анализа. Результаты расчетов позволили сформировать оптимальный портфель стратегических альтернатив конкурентного поведения исследуемых предприятий. В зависимости от достигнутого уровня конкурентоспособности предприятиям рекомендовано придерживаться стратегий сотрудничества («совы»), компромисса («лисы») или избегания («черепахи»).

5. Доказано, что реализация выбранной стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг должна опираться на использование набора конкретных действий, приемов и операций по достижению стратегических и тактических целей предприятия, которые в совокупности формируют его тактику конкурентного поведения. Обобщение мнений исследователей позволило установить, что под тактикой

конкурентного поведения следует понимать совокупность действий, предпринимаемых предприятием в отношении конкретной части своего конкурентного окружения, которые реализуются в течение ограниченного периода времени и направлены на решение ограниченного круга задач стратегии конкурентного поведения.

6. Представлен авторский подход к группировке приведенных в научной литературе тактических моделей конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг в соответствии с предложенными вариантами стратегий их конкурентного поведения.

7. В рамках рекомендованных тактических моделей сформированы конкретные задачи формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг и индикаторы их достижения. С помощью применения метода ABC-анализа и метода экспертных оценок определен уровень приоритетности отдельных тактических задач для реализации сформированного портфеля стратегий конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

Основные научные результаты, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах [136, 140, 145, 146, 149].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе предлагается научно обоснованное решение проблемы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Обобщение представленных в диссертации теоретических положений, научно-методических разработок и рекомендаций позволяет сформулировать выводы, которые отражают степень достижения теоретических и практических задач исследования.

1. На основании синтеза представленного в научной литературе материала уточнены основные теоретические положения формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, в частности: сформировано авторское понимание понятия «конкурентное поведение предприятия», под которым предложено понимать процесс непрерывного осуществления предприятием целенаправленных действий в отношении конкурентного окружения, которые опираются на конкурентные преимущества и реализуются в стратегиях и тактиках, способствующих улучшению его конкурентного положения на рынке; составлена комплексная классификация видов конкурентного поведения предприятий, основу которой составили усовершенствованные и введенные автором классификационные признаки; предложено авторское видение концептуальной схемы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, которая включает теоретическое и научно-методическое обеспечение, а также практические этапы реализации, адаптированные к специфике хозяйственной деятельности в телекоммуникационной отрасли и позволяющие последовательно провести комплексный анализ, обосновать стратегию и тактические модели конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг.

2. С целью выявления факторов внешней среды, имеющих определяющее значение для формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг разработана методика

ICEDRIPS-анализа, которая отличается расширенным перечнем факторов макро- и микросреды, объединенных в восемь блоков: инновации, конкуренты, экономические факторы, демография, нормативно-правовая среда, инфраструктура, партнёры, социальные тренды. Для каждого блока факторов установлены критерии оценки и рассчитаны коэффициенты их значимости, позволяющие дать агрегированную оценку влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, а также охарактеризовать данное влияние как благоприятное, сдерживающее или неблагоприятное.

Практическая апробация предложенной методики на примере сферы телекоммуникационных услуг Российской Федерации позволила рассчитать обобщающие и интегральный показатель влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий, а также упорядочить факторы внешней среды по силе и характеру их влияния. Выявлено неблагоприятное воздействие экономических и демографических факторов, инфраструктуры и партнеров, а также нормативно-правовой составляющей внешней среды. В целом полученное значение интегрального показателя влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг соответствует интервалу 0,280-0,442, что, согласно рекомендованной шкале, позволяет сделать вывод о сдерживающем характере влияния макро- и микросреды.

3. Для оценки состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг и определения характера конкурентного поведения действующих на нем предприятий предложен алгоритм расчета интегрального коэффициента динамической конкуренции, который опирается на методический инструментарий оценки структурных различий и показывает изменения в расстановке сил на исследуемом рынке. Доказано, что применение данного показателя в сочетании со стандартными индексами рыночной концентрации позволяет сделать комплексные выводы о состоянии конкуренции на телекоммуникационном рынке на основе

определения состава и рыночных долей предприятий (оценка конкуренции в статике), а также оценки изменений в их конкурентном поведении (оценка конкуренции в динамике). С помощью интегрального коэффициента динамической конкуренции проведена оценка конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи Российской Федерации. Установлено, что на протяжении исследуемого периода данный сегмент телекоммуникационного рынка характеризовался низкой или умеренной интенсивностью конкуренции, а конкурентное поведение предприятий имело позиционный характер и было направлено на стабилизацию рынка, что объясняется его олигополистической структурой, наличием высоких барьеров на входе, а также применением одинаковых методов конкурентной борьбы.

4. Для проведения комплексной оценки конкурентного поведения предприятий на рынке телекоммуникационных услуг предложен научно-методический подход, который позволяет количественно описать отличительные черты конкурентного поведения предприятий по отношению к их конкурентному окружению и тем самым учесть специфику поведения конкурентов на рынках с олигополистической структурой. Данный подход основывается на определении частных и обобщающих коэффициентов «бета» для индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по видам их бизнес-процессов, которые позволяют оценить, насколько интенсивной является реакция предприятия на изменения, происходящие в конкурентном окружении.

Практическое применение предлагаемого подхода на примере предприятий рынка услуг сотовой связи Российской Федерации позволило определить виды их конкурентного поведения (агрессивное, кооперативное, адаптивное, независимое, непредсказуемое). Установлено, что конкурентное поведение большинства исследуемых предприятий оценивается как кооперативное и адаптивное, что объясняется высококонцентрированной структурой рынка и сложившимися пропорциями распределения рыночных

долей конкурентов, которые ограничивают возможность проведения наступательных стратегий. Агрессивное конкурентное поведение характерно для виртуальных операторов сотовой связи. Однако их влияние на рынок и условия конкуренции оценивается как незначительное.

5. С целью определения стратегических направлений формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг предложен научно-методический подход, позволяющий количественно описать алгоритм построения оптимального портфеля стратегических альтернатив, основу которого формируют ключевые детерминанты выбора стратегии конкурентного поведения: влияние внешней среды на конкурентное поведение предприятий, состояние конкуренции на рынке, уровень конкурентоспособности предприятий. Основу подхода составляет набор стратегий конкурентного поведения предприятий, сформированный с учетом отраслевых особенностей конкуренции в сфере телекоммуникационных услуг и включающий стратегии: конкуренции («акулы»), сотрудничества («совы»), компромисса («лисы»), избегания («черепяхи»), приспособления («медвежонка»).

Для практической реализации предлагаемого научно-методического инструментария в диссертации проведена оценка уровня конкурентоспособности предприятий, осуществляющих свою деятельность на рынке услуг сотовой связи с использованием метода таксономического анализа. Рассчитанный интегральный показатель конкурентоспособности в комплексе с результатами ICEDRIPS-анализа и интегральной оценки состояния конкуренции на рынке позволили сформировать оптимальные стратегии конкурентного поведения исследуемых предприятий. Установлено, что для большей части предприятий, оптимальными являются стратегии сотрудничества («совы»), компромисса («лисы») и избегания («черепяхи»).

В завершении для каждой стратегической альтернативы предложен набор тактических моделей конкурентного поведения, а также

сформулированы конкретные задачи и индикаторы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, сгруппированные по уровню их приоритетности для реализации сформированного портфеля стратегий конкурентного поведения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 26.07.2006 «О защите конкуренции» N 135-ФЗ (ред. от 26.07.2006) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 02.03.2023).
2. Приказ ФАС России от 28.04.2010 N 220 (ред. от 12.03.2020) «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18026) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103446/ (дата обращения 05.03.2023).
3. Приказ Мининформсвязи России от 21.03.2006 №33 «Об утверждении Методических рекомендаций по ведению операторами связи раздельного учета доходов и расходов по осуществляемым видам деятельности, оказываемым услугам связи и используемым для оказания этих услуг частям сети электросвязи» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61371/9425d338d0b76910bdef23cf7788017f0ba847ca/ (дата обращения 05.04.2023).
4. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 31.01.2024) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/ (дата обращения 15.10.2024).
5. Общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности (ОКПД 2) (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 04.02.2022) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163703/ (дата обращения 10.03.2024).

6. Авдашева, С. Б. Задачи и возможности конкурентной политики в России в условиях деглобализации / С. Б. Авдашева // Современная конкуренция. – 2024. – Т. 18, № 1(97). – С. 6-28.
7. Азарян, Е. М. Региональная и отраслевая экономика: инновационные драйверы / Е. М. Азарян // Торговля и рынок. – 2022. – № 1(61). – С. 30-35.
8. Азарян, Е. М. Современные инструменты обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур / Е. М. Азарян, Д. Э. Возиянов // Торговля и рынок. – 2017. – № 1(41). – С. 24-34.
9. Азоев, А. Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / А. Г. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
10. Алексеев, С. Б. Механизм обеспечения конкурентной устойчивости торгового предприятия / С. Б. Алексеев // Вестник Института экономических исследований. – 2019. – № 2 (14). – С. 28–34.
11. Алексеев, С. Б. Стратегический потенциал конкурентоспособности предприятия сферы услуг / С. Б. Алексеев // Вестник Института экономических исследований. – 2024. – № 2(34). – С. 74-85.
12. Алексеев, С. Б. Формирование конкурентной устойчивости торгового предприятия в условиях кризиса: монография / С. Б. Алексеев, Е. А. Тумаков. – Донецк: Изд-во «РА ДОН», 2022. – 237 с.
13. Алексеева, Н. И. Адаптация конкурентных стратегий предприятий сферы услуг к условиям нестабильности внешней среды / Н. И. Алексеева // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 4(24). – С. 5-10.
14. Алексеева, Н. И. Анализ экономического конкурентного поведения / Н. И. Алексеева, Е. М. Азарян // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-2(89). – С. 967-974.
15. Алексеева, Н. И. Влияние конкурентного поведения на эффективность деятельности предпринимательских структур / Н. И. Алексеева // Торговля и рынок. – 2020. – Т. 1, № 4(56). – С. 24-29.

16. Алексеева, Н. И. Конкурентное поведение предприятий сферы услуг: управленческий аспект / Н. И. Алексеева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 67-72.

17. Алексеева, Н. И. Стратегическое планирование экономического поведения предприятия: теория и методология: монография / Н. И. Алексеева. – Донецк: Издательство ООО «НПП «Фолиант», 2018. – 372 с.

18. Алексич, К. О. Стратегический конкурентный анализ как инструмент формирования конкурентных преимуществ в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия / К. О. Алексич // Научный вестник Ужгородского национального университета. Серия: Международные экономические отношения и мировое хозяйство. – 2016. – Вып. 10 (1). – С. 10-17.

19. Ангелина, И. А. Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей / И. А. Ангелина, С. В. Салита // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8, № 12А. – С. 517-529.

20. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: «Бизнеском», 2010. – 342 с.

21. Архипенко, А. А. Стратегическое управление конкурентным поведением промышленных предприятий: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Архипенко А. А. – Белгород. гос. технол. ун-т им. В. Г. Шухова. – Белгород, 2012. – 24 с.

22. Бакуменко, Л. П. Статистический анализ структуры инвестиций в регионе / Л. П. Бакуменко, О. А. Петухова // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2013. – № 5. – С. 143-146.

23. Бакунов, А. А. Стратегическое управление конкурентоспособностью торгового предприятия: монография / А. А. Бакунов, Е. Н. Смирнов. – Донецк: «Восточный издательский дом», 2012. – 208 с.

24. Балабанова, И. В. Управление конкурентной рациональностью : теория и методология : автореф. дис... д-ра экон. наук : 08.00.04 / И. В. Балабанова; Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк, 2009. – 40 с.

25. Балабанова, Л. В. Стратегии управления маркетинговым конкурентным потенциалом как основа обеспечения конкурентных преимуществ / Л. В. Балабанова, А. Ю. Казакаускайте // Маркетинг в системе социально-экономического развития: стратегия и тактика продвижения, Симферополь, 31 мая 2023 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2023. – С. 344-349.

26. Балабанова, Л. В. Стратегическое маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятий в цифровой экономике: современные тренды / Л. В. Балабанова, А. Ю. Казаускайте // Маркетинг в системе социально-экономического развития: стратегия и тактика продвижения : Сборник материалов и докладов, Симферополь, 22 мая 2024 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, Институт экономики и управления, Кафедра маркетинга, торгового и таможенного дела, 2024. – С. 18-23.

27. Берг, Д. Б. Системный анализ конкурентных стратегий / Д. Б. Берг, С. Н. Лапшина. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 56 с.

28. Божидай, И. И. Дефиниция понятия «конкурентная стратегия» и ее место в управленческой иерархии стратегий / И. И. Божидай // Траектория науки. – 2016. – №1(6). – С. 21-28.

29. Бухгалтерия России: Бухгалтерская отчетность предприятий РФ // Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.audit-it.ru> (дата обращения: 04.02.2024).

30. Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятий // Е-ДОСЪЕ – Электронный эколог [Электронный ресурс]. URL: <https://e-ecolog.ru> (дата обращения: 04.02.2024).

31. Быков, К. Р. Экономическая социология / К. Р. Быков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Витебск : УО «ВГТУ», 2020. – 106 с.
32. Ващенко, Н. В. Анализ методов оценки конкурентоспособности с учетом отраслевой специфики / Н. В. Ващенко, Ю. А. Уманская, В. С. Житников // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 77-82.
33. Вихлянская, В. О. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / В. О. Вихлянская, Е. А. Фадеева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 10-1(80). – С. 78-81.
34. Вишневер, В. Я. Конкурентное поведение АО «СОГАЗ» на российском страховом рынке / В. Я. Вишневер // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2018. – № 1. – С. 11-15.
35. Возиянова, Н. Ю. Стратегия адаптации предприятий и других хозяйственных образований сферы услуг к условиям конкурентной нестабильной рыночной среды / Н. Ю. Возиянова, А. А. Азарян // Менеджер. – 2019. – № 4(90). – С. 149-161.
36. Газизова, Р. А. Выход нового игрока на олигополизованный рынок (кейс сотовой связи в России) / Р. А. Газизова // Российское предпринимательство. – 2019. – Т. 20, № 4. – С. 891-904.
37. Гапоненко, Т. В. Тенденции развития российского рынка телекоммуникационных услуг / Т. В. Гапоненко, Д. А. Жуковский // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2019. – № 2. – С. 8-16.
38. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – 2-е изд., перераб. – М. : «Маг Консалтинг» ; [Б. м.] : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 413 с.
39. Глумаков, В. Н. Организационное поведение / В. Н. Глумаков. – М. : «Финстатинформ», 2002. – 256 с.

40. Горбова, О. Ю. Оценка развития конкуренции на региональных рынках финансовых услуг / О. Ю. Горбова, С. В. Перфильев // Экономика региона. – 2022. – Т. 18, № 3. – С. 926-942.

41. Горохова, О. В. Особенности и проблемы развития предприятий сферы услуг в России / О. В. Горохова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 3(225). – С. 93-101.

42. Грязева, М. С. Концептуальные основы стратегического планирования конкурентного потенциала предприятия / М. С. Грязева // Торговля и рынок. – 2020. – № 3(55). – С. 66-74.

43. Грязева, М. С. Механизм стратегического планирования конкурентного потенциала предприятия / М. С. Грязева // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – № 3(19). – С. 49-54.

44. Гуляев, Г. Ю. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий / Г. Ю. Гуляев // Научное обозрение. – 2014. – № 12-1. – С. 234-241.

45. Гуляев, Г. Ю. Особенности развития конкуренции в современной экономике России: автореф. дис...канд. экон. наук: 08.00.01 / Г. Ю. Гуляев. – Ярославль, 2014. – 24 с.

46. Давлетбаева, З. К. Теоретические взгляды зарубежных авторов на понятие «поведение» / З. К. Давлетбаева // Сибирский педагогический журнал. – 2010. – № 10. – С. 249-258.

47. Дадалко, С. В. Разработка конкурентной стратегии организации в условиях глобальных вызовов современности: теоретические аспекты / С. В. Дадалко // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества : Материалы XI международной научно-практической конференции, Минск, 28 мая 2018 года / Составители Д. Ю. Бусыгин, В. Н. Курбацкий. – Минск: Издательский дом «Ковчег», 2018. – С. 229-234.

48. Джурабаев, А. А. Формирование конкурентной среды на рынке телекоммуникационных услуг / А. А. Джурабаев, Ю. М. Бахрамов // Научно-

технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2009. – № 1(71). – С. 153-158.

49. Динамическая оценка конкурентоспособности предприятия с учетом реализации стратегии его инновационного развития / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов, Д. И. Кобекина // *Journal of Applied Economic Research*. – 2020. – Т. 19, № 4. – С. 512-542.

50. Дорофеева, В. В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий / В. В. Дорофеева // *Дискуссия*. – 2013. – № 5-6(35-36). – С. 62-67.

51. Дрючина, Е. И. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса и их отличие от других типов предпринимательских стратегий / Е. И. Дрючина // *Роль бизнеса в трансформации российского общества. Экономико-прикладные проблемы системного управления: современные тенденции* : Материалы научно-практической конференции, Москва, 07 апреля 2014 года / Под редакцией В.И. Хабарова. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – С. 56-60.

52. Емельянова, И. Ф. Сравнительный анализ понятий «конкурентоспособность» и «конкурентная устойчивость» предприятий / И. Ф. Емельянова // *Вести Автомобильно-дорожного института*. – 2019. – № 4(31). – С. 61-69.

53. Епишкин, Д. С. Конкурентное поведение. Закономерность глобального развития человечества / Д. С. Епишкин, Т. Д. Коломиец. – Москва : Экономика, 2013. – 143 с.

54. Епишкин, Д. С. Особенности конкурентного поведения предпринимателей / Д. С. Епишкин // *Экономика и предпринимательство*. – 2014. – № 5-2(46). – С. 810-812.

55. Загорная, Т. О. Оценка интенсивности конкурентной борьбы на рынке / Т. О. Загорная // «Восток». – 2010. – № 4 (104). – С. 35–38.

56. Зозуля, В. В. Условия применения различных модификаций бета-коэффициента при расчете доходности активов / В. В. Зозуля, С. А. Королев // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17, № 9(480). – С. 1781-1796.

57. Исоков, А. А. Оценка интегрального показателя конкурентоспособности предприятий розничной торговли на потребительском рынке [Электронный ресурс] / А. А. Исоков, Д. С. Ниезов // Российский экономический интернет-журнал. – 2020. – № 3. – URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/053/0531fb506d578a3bee84fb0dd88480f3.pdf> (дата обращения 23.03.2024 г.).

58. Капустина, В. В. Конкурентное поведение страховых компаний на российском рынке / В. В. Капустина // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : Сборник научных трудов VI Международной научно-практической конференции, Самара, 21–22 февраля 2019 года. – Самара: Самарская государственная сельскохозяйственная академия, 2019. – С. 37-40.

59. Капуцак, И. Я. Российский сектор услуг: современное состояние и основные тенденции развития / И. Я. Капуцак, Н. А. Харитоновна // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15, № 1(93). – С. 24-35.

60. Каримов, М. К. Услуги в сфере телекоммуникаций и их продвижение [Электронный ресурс] / М. К. Каримов. – URL: <https://moluch.ru/archive/93/20514/> (дата обращения: 08.02.2023).

61. Карпов, А. Л. Концепция конкурентного пространства предпринимательской деятельности / А. Л. Карпов // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2012. – № 4(26). – С. 128-134.

62. Карпов, А. Л. Стратегическое и тактическое в конкурентном поведении предприятия / А. Л. Карпов // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2(34). – С. 155-160.

63. Катаев, А. В. Методология и базовые процедуры идентификации интенсивности рыночной конкуренции [Электронный ресурс] / А. В. Катаев // Траектория науки. – 2015. – Т. 1, № 2-3. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_25202929_30030496.pdf (дата обращения 25.04.2023).

64. Катернюк, А. В. Применение базовых методик оценки конкуренции в исследовании рекламного рынка России / А. В. Катернюк, А. Н. Салов // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2019. – Т. 25, № 3. – С. 96-106.

65. Клименко, А. А. Культура конкурентных взаимодействий: понятие и воспитание у обучающихся / А. А. Клименко, С. А. Хазова, И. В. Лебедева. – Краснодар: КубГАУ, 2018. – 116 с.

66. Клименко, Т. И. Теория и методология управления эффективностью комплекса отраслей сферы услуг: монография / Т. И. Клименко, А. И. Шинкевич; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2017. – 96 с.

67. Кобяк, О. В. Феномен предпринимательства как объект социологических исследований / О. В. Кобяк, И. А. Андрос // Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. – 2018. – № 1. – С. 64-72.

68. Коваленко, А. И. Теоретико-методологическое содержание концепта «конкурентное преимущество» / А. И. Коваленко // Современная конкуренция. – 2022. – Т. 16, № 2(86). – С. 5-19.

69. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. Пер. с англ. / Ф. Котлер; под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

70. Кравченко, Е. С. Формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли: монография / Е. С. Кравченко, М. А. Лукашова. – Донецк: Издательство ФЛП Кириенко С.Г., 2019. – 213 с.

71. Красильникова, А. А. Алгоритм внедрения процессного подхода при разработке СМК на предприятии по производству молочного оборудования / А. А. Красильникова // Наука без границ. – 2021. – № 2(54). – С. 29-36.

72. Кулик, Е. И. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Е. И. Кулик // Политика, экономика и инновации. – 2022. – № 1(42). – С. 1-10.

73. Курдин, А. А. Альтернативные показатели для оценки состояния конкуренции на товарных рынках [Электронный ресурс] / А. А. Курдин // Бюллетень конкурентной политики Лаборатории проблем конкуренции и конкурентной политики. – 2012. – № 8. – URL: http://www.lccp.econ.msu.ru/sadm_files/LCCP_bulletin_8_2012.pdf (дата обращения 25.04.2023).

74. Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского / Жан-Жак Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

75. Макроэкономические исследования // Институт экономики и права Ивана Кушнера [Электронный ресурс]. URL: <https://be5.biz/makroekonomika/service/ru.html> (дата обращения: 03.02.2023).

76. Маршалл, А. Принципы политической экономии. Т. 1: Пер. с англ. / Маршалл А; Общая ред. и вступит. статья Никитина С. М. – М. : Прогресс, 1983. – 415 с.

77. Мелешкина, А. И. Слепые зоны в Порядке проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке / А. И. Мелешкина, Н. С. Павлова // Современная конкуренция. – 2023. – Т. 17, № 5(95). – С. 5-18.

78. Мирзагалямов, Б. Б. К вопросу о современных методах количественной оценки конкуренции на банковском рынке / Б. Б. Мирзагалямов, Л. Б. Габбасова // Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам : Сборник научных статей, Казань, 28–29 ноября 2018 года. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2018. – С. 20-23.

79. Муратов, С.Н. Становление конкурентного поведения предпринимательских структур: автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Муратов С.Н. – Ин-т экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2005. – 22 с.

80. Надтока, Т. Б. Многомерное оценивание уровня социально-экономического развития предприятия / Т. Б. Надтока, А. Г. Виноградов // Бизнес-информ. – 2014. – № 1. – С. 184-191.

81. Оборин, М. С. Оценка конкурентного поведения организаций сферы торговли в регионах РФ / М. С. Оборин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 3(173). – С. 35-44.

82. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: Ок. 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов; Под ред. проф. Л. И. Скворцова. – 28-е изд., перераб. – Москва : Мир и Образование, 2019. – 1376 с.

83. Омеляненко, Т. В. Система конкурентных стратегий высокотехнологического предприятия / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась // Вестник национального университета им. В. Даля. – 2008. – № 10 (128). – Ч. 1. – С. 138-143.

84. Орехова, О. Ю. Проблематика определения коэффициента «бета» при оценке бизнеса / О. Ю. Орехова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2008. – № 10(10). – С. 74-79.

85. Павлова, А. В. Современные аспекты конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия / А. В. Павлова // Вестник Екатеринбургского института. – 2020. – № 2(50). – С. 55-59.

86. Перстенева, Н. П. Критерии классификации показателей структурных различий и сдвигов / Н. П. Перстенева // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 3-2. – С. 478-482.

87. Платное обслуживание населения в России. 2023: Стат. сб. / Федеральная служба государственной статистики. Росстат. – М., 2023. – 115 с. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Platnoe_obs_luj_2023.pdf (дата обращения 23.05.2023 г.).

88. Плюта, В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / В. Плюта; с пол. В. В. Иванова. – М.: Финансы и Статистика, 1989. – 174 с.

89. Погребцова, Е. А. Конкурентоспособность перерабатывающего предприятия: понятие и методы оценки / Е. А. Погребцова, В. В. Леушкина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 11. – С. 501-509.

90. Подкопаев, О. А. Методы и подходы к расчету бета-коэффициента для определения ставки дисконтирования финансовых и реальных инвестиций / О. А. Подкопаев // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 3-2. – С. 245-249.

91. Полещук, И. А. Анализ принципа системности и принципа целостности / И. А. Полещук // Наука, техника и образование. – 2015. – № 11(17). – С. 110-113.

92. Полковникова, С. Г. Поведение фирмы в конкурентной среде / С. Г. Полковникова // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире : Материалы V международной научно-практической конференции, Прага, 23 апреля 2014 года / Ответственный редактор Уварина Н. В. – Прага: World Press, 2014. – С. 247-251.

93. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

94. Прахалад, К. К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / К. К. Прахалад, В. Рамасвами. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 352 с.

95. Протасов, В. В. Конкурентоспособность предприятия, ее сущность и методы оценки / В. В. Протасов, О. В. Черняева, А. В. Черняев // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 11. – С. 246-250.

96. Разработка методики оценки состояния конкуренции на региональных рынках / С. В. Перфильев, О. Ю. Горбова, О. И. Кузнецова, Н. А. Бычкова // Научный результат. Экономические исследования. – 2016. – Т. 2, № 4. – С. 32-37.

97. Райс, Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб: ЗАО «Изд. Питер», 2000. – 256 с.
98. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
99. Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции Пер. с англ. / Дж. Робинсон; Вступ. ст. и общ. ред. И. М. Осадчей. – Москва : Прогресс, 1986. – 471 с.
100. Розанова, Н. М. Конкуренция в телекоммуникационной отрасли: сетевой рынок в условиях продуктовой дифференциации / Н. М. Розанова, Д. А. Буличенко // Terra Economicus. – 2011. – Т. 9, № 1. – С. 17-32.
101. Розанова, Н. М. Конкуренция и монополия в цифровую эпоху / Н. М. Розанова // Общественные науки и современность. – 2021. – № 1. – С. 63-72.
102. Романюк, С. Н. Генезис и сущность понятий «формирование», «ответственность», «ответственное выполнение обязанностей» / С. Н. Романюк, Е. В. Демкина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2017. – № 4(208). – С. 96-102.
103. Российский телекоммуникационный рынок – 2023 // ТМТ Консалтинг [Электронный ресурс]. URL: <http://tmt-consulting.ru/wp-content/uploads/2023/12/ТМТ-телеком-2023.pdf> (дата обращения: 27.02.2024).
104. Россинская, Г. М. Экономическое поведение потребителя: наноуровень / Г. М. Россинская // Вестник ВЭГУ. – 2010. – № 2(46). – С. 40-46.
105. Рубин, Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2014. – № 2(44). – С. 121-143.
106. Рубин, Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе / Ю. Б. Рубин. – Москва : Market DS, 2006. – 461 с.

107. Рубин, Ю. Б. Система конкурентных действий участников рынка / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2014. – № 3(45). – С. 113-141.
108. Рубин, Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2007. – № 3(3). – С. 81-96.
109. Рубин, Ю. Б. Стратегии конкурентных действий / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2014. – № 4(46). – С. 101-143.
110. Рубин, Ю. Б. Тактика конкурентных действий участников рынка / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2015. – Т. 9, № 2(50). – С. 111-142.
111. Рубин, Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2015. – Т. 9, № 3(51). – С. 82-142.
112. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции / Ю. Б. Рубин. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2004. – 572 с.
113. Рукин, Б. П. Диагностика устойчивого развития организаций с использованием динамических нормативов и непараметрической статистики / Б. П. Рукин, Г. В. Шуршикова, Л. В. Свиридова // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 7. – С. 16-21.
114. Рязанов, А. А. Концептуальные основы управления конкурентным поведением предприятия / А. А. Рязанов // Управление в социальных и экономических системах: Материалы международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 425-440.
115. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Томас Л. Саати; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь, 1993. – 314 с.
116. Савельев, А. А. Институциональные факторы развития российского телекоммуникационного рынка / А. А. Савельев // Экономические науки. – 2020. – № 184. – С. 95-99.
117. Савельев, А. А. Миссия компании как философия бренда (на примере российского телекоммуникационного рынка) [Электронный ресурс]. / А. А. Савельев // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 4. URL:

https://elibrary.ru/download/elibrary_44161442_40312325.pdf (дата обращения: 17.04.2023).

118. Савельев, А. А. О проблеме подготовки специалистов по межоператорскому взаимодействию / А. А. Савельев // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 7. – С. 2953-2974.

119. Самодуров, А. М. Внутренние факторы конкурентоспособности телекоммуникационной организации / А. М. Самодуров // Современная конкуренция. – 2012. – № 6(36). – С. 96-102.

120. Самодуров, А. М. Оценка конкурентной среды телекоммуникационной отрасли по методике М. Портера / А. М. Самодуров // Современная конкуренция. – №2(23). – 2012. – С. 69.-74.

121. Самуйлов, К. Е. Расширенная карта процессов деятельности телекоммуникационной компании / К. Е. Самуйлов, Н. В. Серебренникова, А. В. Чукарин, Н. В. Яркина. – М.: РУДН, 2008. – 183 с.

122. Сафонова, Л. А. Об особенностях формирования конкурентной среды на рынке телекоммуникационных услуг / Л. А. Сафонова, О. А. Завьялова // Научный форум: Экономика и менеджмент : Сборник статей по материалам VII международной заочной научно-практической конференции, Москва, 19–29 июня 2017 года. Том 5(7). – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Международный центр науки и образования», 2017. – С. 30-35.

123. Светульников, С. Г. Инновации, конкуренция и предпринимательство / С. Г. Светульников и др. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. ун-та экономики и финансов, 2008. – 98 с.

124. Светульников, С. Г. Методы маркетинговых исследований / С. Г. Светульников. – СПб.: Изд-во ДНК, 2003. – 352 с.

125. Сидоренко, Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2000. – 350 с.

126. Словарь русского языка: В 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований; Под ред. А. П. Евгеньевой. – 4-е изд., стер. – М.: Русский язык, Полиграфресурсы, Т.4 С-Я, 1999. – 800 с.

127. Смагин, Б. И. Освоенность территории региона: теоретические и практические аспекты : научное издание / Б. И. Смагин, С. К. Неуймин. – Мичуринск : Издательство Мичуринского государственного аграрного университета, 2007. – 124 с.

128. Смирнов, Е. Н. Оценка интенсивности конкуренции на уровне отдельного предприятия с применением концепции жизненного цикла / Е. Н. Смирнов // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 49-53.

129. Смирнов, Е. Н. Научное обоснование методического подхода к оценке конкурентной устойчивости предприятия / Е. Н. Смирнов // Экономика в социокультурном пространстве современности: проблемы, решения, прогнозы : Материалы X Международной научно-практической конференции, Владимир, 23 ноября 2023 года. – Владимир: АРКАИМ, 2023. – С. 281-285.

130. Смирнов, Е. Н. Обоснование конкурентной стратегии предприятия на основе количественной оценки его конкурентоспособности / Е. Н. Смирнов // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 107-113.

131. Смирнов, Е. Н. Оценка интенсивности отраслевой конкуренции на основе анализа вариации показателей конкурентоспособности / Е. Н. Смирнов // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – Донецк: ДонНУ. – 2017. – № 1. – С. 135-143.

132. Смирнова, К. Д. Методика ICEDRIPS-анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг / К. Д. Смирнова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 7. – С. 3683-3702.

133. Смирнова, К. Д. Исследование научно-методических основ оценки конкурентного поведения предприятий / К. Д. Смирнова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2023. – № 12. – С. 144-151.

134. Смирнова, К. Д. Количественный анализ состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг Российской Федерации / К. Д. Смирнова // Современная конкуренция. – 2023. – Т. 17, № 4(94). – С. 103-116.

135. Смирнова, К. Д. Конкурентное поведение и конкурентные преимущества в иерархии понятий теории конкуренции / К. Д. Смирнова // EurasiaScience : Сборник статей XXXIV международной научно-практической конференции, Москва, 31 декабря 2020 года. Том Часть II. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Актуальность.РФ», 2020. – С. 68-70.

136. Смирнова, К. Д. Конкурентное поведение и стратегии инновационного развития предприятий / К. Д. Смирнова // Теории, школы и концепции устойчивого развития науки в современных условиях : Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Волгоград, 3 мая 2023 года. – Стерлитамак: АМИ, 2023. – С. 186-190.

137. Смирнова, К. Д. Конкурентное поведение предпринимательских структур в условиях цифровизации экономики / К. Д. Смирнова, Е. Н. Смирнов // Современные информационные технологии: материалы IV Респ. с межд. уч. науч. интернет-конфер. студ., аспирант. и мол. учёных, 21 мая 2021 г. [коллектив авт.; редкол.: Азарян Е. М. [и др.]. – Донецк : ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2021. – С. 69-72.

138. Смирнова, К. Д. Концептуальные основы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг / К. Д. Смирнова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 8. – С. 4367-4382.

139. Смирнова, К. Д. Методический подход к интегральной оценке состояния конкуренции на товарном рынке / К. Д. Смирнова // Горизонты экономики. – 2024. – № 4(84). – С. 59-65.

140. Смирнова, К. Д. Научно-методический подход к обоснованию выбора стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг / К. Д. Смирнова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 9(150). – С. 39-47.

141. Смирнова, К. Д. Особенности формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг / К. Д. Смирнова // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты : Сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции, Часть 1, УО «Брестский государственный технический университет», г. Брест, 23-24 ноября 2023 г. редкол.: И.М. Гарчук [и др.]. – Брест : Издательство БрГТУ, 2023. – С. 191-194.

142. Смирнова, К. Д. Оценка конкурентного поведения предприятий на основе применения динамических показателей состояния рыночной конкуренции / К. Д. Смирнова // Проблемы современной экономики. – 2023. – № 3(87). – С. 130-133.

143. Смирнова, К. Д. Оценка конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на рынке олигополии / К. Д. Смирнова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 5(146). – С. 72-82.

144. Смирнова, К. Д. Развитие сферы услуг в РФ: особенности функционирования и современные тенденции в условиях цифровизации / К. Д. Смирнова, С. Б. Алексеев, Н. И. Алексеева // Рынок товаров и услуг: состояние и перспективы развития в условиях цифровизации : монография / Азарян Е.М., Возиянова Н.Ю., Германчук А.Н. [и др.]; под общ. ред. Азарян Е.М.; Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. Донецк : Издательство ФЛП Кириенко, 2023. – С. 10-33.

145. Смирнова, К. Д. Совершенствование методического инструментария выбора стратегий конкурентного поведения предпринимательских структур / Е. Н. Смирнов, К. Д. Смирнова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2021. – № 10. – С. 106-111.

146. Смирнова, К. Д. Совершенствование методического инструментария типологии конкурентного поведения торговых предприятий / К. Д. Смирнова // Стратегическое управление экономическим развитием предприятия : монография / под общ. ред. Л. И. Донец / ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – М. ООО «Издательство «Перо», 2022. – С. 98-105.

147. Смирнова, К. Д. Современные тенденции развития сферы услуг в Российской Федерации / К. Д. Смирнова, Н. И. Алексеева // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 2(30). – С. 164-176.

148. Смирнова, К. Д. Состояние и тенденции развития российского рынка телекоммуникационных услуг / К. Д. Смирнова // Актуальные проблемы науки и практики в различных отраслях народного хозяйства : Сборник докладов VI Национальной научно-практической конференции, Пенза, 30–31 марта 2023 года. Секция 2. – Пенза: Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2023. – С. 57-61.

149. Смирнова, К. Д. Стратегические аспекты формирования конкурентного поведения предприятия / К. Д. Смирнова // Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в условиях цифровизации : сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 12 мая 2023 года / Курская академия государственной и муниципальной службы. Том 2. – Курск: Б. и., 2023. – С. 313-316.

150. Смирнова, К. Д. Теоретическое обоснование сущности понятия «Конкурентное поведение предприятия» / К. Д. Смирнова // Торговля и рынок. – 2022. – № 3(63). – С. 127-135.

151. Смирнова, К. Д. Факторы формирования конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг / К. Д. Смирнова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2024. – № 13. – С. 50-57.

152. Смирнова, К. Д. Классификация видов конкурентного поведения предприятий / К. Д. Смирнова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2024. – Т. 34, № 1. – С. 82-89.

153. Смоленцев, В. М. Моделирование сети бизнес-процессов телекоммуникационной компании / В. М. Смоленцев, И. Т. Заика // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 89. – С. 1274-1295.

154. Смолин, И. В. Стратегическое планирование развития организации / И. В. Смолин. – К.: Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2004. – 344 с.

155. Сравнение финансового состояния фирмы с отраслевыми показателями и конкурентами // ТестФирм [Электронный ресурс]. URL: <https://www.testfirm.ru/> (дата обращения: 03.04.2023).

156. Стратегии достижения конкурентных преимуществ организации на рынке / В. Г. Асипович, Н. Э. Помаз, И. В. Помаз [и др.] // Коммерция, логистика и маркетинг в инновационной экономике: научная дискуссия : сборник научных статей международной научно-практической интернет-конференции, Гомель, 25 октября 2018 года / Под научной редакцией О. В. Пигуновой. – Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации. – 2018. – С. 142-146.

157. Стрижаков, Д. В. Оценка риска как часть стратегического управления предприятием / Д. В. Стрижаков, Е. Н. Стрижакова // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 5-14.

158. Сысоева, Д. В. Анализ типов конкурентного поведения фирм инновационного характера / Д. В. Сысоева // Инновации, технологии и бизнес. – 2023. – № 2(14). – С. 84-90.

159. Талоло, В. И. Проблемы финансирования компаний телекоммуникационной отрасли / В. И. Талоло // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2021. – Т. 20, № 4. – С. 73-79.

160. Тарануха, Ю. В. «Невидимая рука» Адама Смита: содержание и роль / Ю. В. Тарануха // Общественные науки и современность, 2018. – № 6. – С. 162-173.

161. Тарануха, Ю. В. Конкурентное поведение фирмы в условиях гиперконкуренции / Ю. В. Тарануха // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 22-30.

162. Телекоммуникационный рынок России: влияние пандемии и перспективы развития // ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ [Электронный ресурс]. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/telekommunikatsionnyu-rynok-rossii-vliyanie-pandemii-i-perspektivu-razvitiya/> (дата обращения: 05.04.2023).

163. Тинасилов, М. Д. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы / М. Д. Тинасилов, А. Р. Уркумбаева, Ж. А. Абуталипова // Наука и инновационные технологии. – 2021. – № 3(20). – С. 213-219.

164. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

165. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд., пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

166. Трифонов, Ю. В. Методологические подходы к анализу структуры экономики на региональном уровне / Ю. В. Трифонов, Н. В. Веселова // Вопросы статистики. – 2015. – №2. – С. 37-49.

167. Тропынина, Н. Е. Особенности применения индикаторов интенсивности конкуренции для оценки степени монополизации рыночной власти / Н. Е. Тропынина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – №4 (46). – С. 91-97.

168. Трофимова, Н. Н. Конкурентные стратегии поведения промышленных предприятий при использовании аддитивной модели производства в условиях перехода к Индустрии 4.0 / Н. Н. Трофимова // Этносоциум и межнациональная культура. – 2021. – № 11-12(161-162). – С. 62-67.

169. Тумаков, Е. А. Определение и этапы формирования конкурентной стратегии торгового предприятия / Е. А. Тумаков // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 4(24). – С. 37-41.

170. Тутарова, Н. В. Анализ конкуренции на рынке услуг операторов сотовой связи Российской Федерации / Н. В. Тутарова, Е. А. Трофимова, Т. В. Бакунова // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2022. – Том 8. – № 3(31). – С. 110-125.

171. Туякова, З. С. Система ключевых показателей результатов деятельности и ее использование при рейтинговой оценке конкурентоспособности телекоммуникационных компаний / З. С. Туякова, Т. В. Черемушникова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 1(448). – С. 54-68.

172. Туякова, З. С. Содержание и структура бизнес-процессов телекоммуникационных компаний как объектов управленческого учета / З. С. Туякова, Т. В. Черемушникова // Вестник ОГУ. – 2012. – №13 (149). – С. 369-375.

173. Тхориков, Б. А. «Пространственная активность клиентов» – новый источник конкурентных преимуществ компании розничной торговли / Б. А. Тхориков, О. А. Герасименко // Практический маркетинг. – 2022. – № 1(298). – С. 3-15.

174. Тхориков, Б. А. Роль гео- и нейромаркетинговых технологий в повышении конкурентоспособности торгового бизнеса / Б. А. Тхориков, О. А. Герасименко, Р. Л. Юсубов // Практический маркетинг. – 2023. – № 12(318). – С. 16-19.

175. Унарлова, Л. Д. Поведение человека : социально-философское осмысление : монография / Л. Д. Унарлова. – Москва : ИД «Академия естествознания», 2012. – 199 с.

176. Фадеева, Н. В. Процессный подход к управлению: дефиниции и интерпретации / Н. В. Фадеева // Экономика строительства. – 2022. – № 11. – С. 30-37.

177. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М: Дело, 2005. – 448 с.

178. Федеральная служба государственной статистики. Росстат. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 12.02.2024).

179. Философова, Т. Г. Особенности конкурентного поведения успешных компаний в цифровой экономике / Т. Г. Философова, Ю. А. Суркова // Экономика промышленности. – 2020. – Т. 13, № 2. – С. 182-192.

180. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. – 541 с.

181. Хаджиев, М. Р. Типы поведения фирмы в конкурентной среде рынка / М. Р. Хаджиев, Т. В. Якубов // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 9. – С. 68-74.

182. Хакимов, А. Х. Формирование системы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в Российской экономике : дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / А.Х. Хакимов. – СПб, 2019. – 271 с.

183. Хейне, Пол. Экономический образ мышления / Пол Хейне. М.: Дело, 1993. – 701 с.

184. Чемберлин, Э. Теория монополистической конкуренции : Реориентация теории стоимости / Э. Чемберлин; редактор Ю. Я. Олесевич; перевод с английского: Э. Г. Лейкин, Л. Я. Розовский. – Москва : Экономика, 1996. – 350 с.

185. Чихун, Л. П. Факторы, влияющие на конкурентоспособность телекоммуникационных компаний на мировом рынке / Л. П. Чихун, М. С. Токарева // Вестник Московского университета. – 2017. – Серия 6. Экономика. – С. 65-80.

186. Чурлей, Э. Г. Применение TEMPLES+I-анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге / Э. Г. Чурлей // Журнал международного права и международных отношений. – 2011. – № 4. – С. 87-93.

187. Шавлюга, О. А. Методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде / О. А. Шавлюга // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Д. Экономические и юридические науки. – 2021. – № 13. – С. 97-103.

188. Щелина, А. В. Особенности инвестиционного процесса и его финансового обеспечения в телекоммуникационных компаниях / А. В. Щелина // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 11. – С. 26-29.

189. Щепакин, М. Б. Формирование конкурентных преимуществ предприятием посредством рационализации его маркетингового поведения / М. Б. Щепакин, Э. Ф. Хандамова, А. Д. Ерок // Восточно-Европейский научный журнал. – 2016. – Т. 13, № 2. – С. 60-71.

190. Энциклопедия эпистемологии и философии науки / Российская акад. наук, Ин-т философии РАН ; [редкол. : И. Т. Касавин (гл. ред. и сост.) и др.]. – Москва : Канон+, 2009. – 1247 с.

191. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – 3-е изд. испр. и доп. – М.: Издательство ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

192. Юданов, А. Ю. Тридцать лет спустя, или снова о биологическом подходе к конкуренции / А. Ю. Юданов // Современная конкуренция. – 2024. – Т. 18, № 4(100). – С. 21-44.

193. Ярошевич, Н. Ю. Оценка конкурентного поведения предприятий на отраслевых рынках промышленного сектора / Н. Ю. Ярошевич // Journal of New Economy, 2020. – Т. 21. – № 2. – С. 94–111.

194. Яшин, С. Н. Анализ факторов макросреды, формирующих условия инновационного развития регионального промышленного комплекса / С. Н. Яшин, Ю. В. Захарова, А. А. Иванов // Экономические исследования и разработки. – 2019. – № 8. – С. 57-62.

195. The Global Economy. Business and economic data for 200 countries. [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.theglobaleconomy.com> (дата обращения: 08.02.2023).

196. Bresnahan, T. Empirical Studies of Industries with Market Power / T. Bresnahan // Handbook of Industrial Organization; Ed. R. Schmalensee, R. Willig. Elsevier Science Publishers B.V., 1989. – P. 1011-1057.

197. David Parrish. PEST Analysis improved: The ICEDRIPS checklist [Электронный ресурс]. URL: http://www.davidparrish.com/the_icedrips_ch (дата обращения: 12.10.2023).

198. Likert, R. A Technique for the Measurement of Attitudes / R. Likert // Arch. Psychol, 1932. – № 140. – P. 5-53.

199. Linda, R. Methodology of concentration analysis applied to the study of industries and Markets / R. Linda. – Brussels: Commission of the European Communities, 1976. – 156 p.

200. Panzar, J. Testing For "Monopoly" Equilibrium / J. Panzar, J. Rosse // The Journal of Industrial Economics, 1987. – Vol. 35. – No. 4. – P. 443-456.

201. Thomas, K. W. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument [Электронный ресурс] / K. W. Thomas, R. H. Kilmann. – URL: http://www.umtd.edu/mansfield/twowayexchange/Thomas_Kilman_Conflict_Styles.pdf (дата обращения: 15.04.2024).

202. Treacy, M. The Discipline of Market Leaders. Choose Your Customers, Narrow Your Fokus, Dominate Tour Market / M. Treacy, F. Wiersema. – Reading, Ma: Addison-Wesley Publishing Company, 1995. – 208 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Контент-анализ видов поведения хозяйствующих субъектов, представленных в экономических исследованиях (*составлено автором на основе [17, 31, 39, 67, 104, 189]*)

Вид поведения	Автор	Определение
Экономическое поведение	Н.И. Алексеева	«Под экономическим поведением предприятия предлагается понимать непрерывный процесс осуществления целенаправленных действий , процедур, мероприятий и принятия решений, регулирующий взаимодействие предприятия с внешней средой и обеспечение эффективного функционирования и развития в долгосрочной перспективе» [17, с. 31]
Потребительское поведение	Г.М. Россинская	«Можно утверждать, что поведение потребителя – это одна из разновидностей экономического поведения, включающая действия потребителя в сферах обращения и потребления, направленные на удовлетворение собственных потребностей, предшествующие этому намерения, а также результаты этих действий, выраженные в определенной степени потребительского удовлетворения» [104, с. 41]
Организационное поведение	В.Н. Глумаков	«Организационное поведение – это комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организации в целом в сложной динамичной среде» [39]
Предпринимательское поведение	О.В. Кобяк	«Предпринимательское поведение представляет собой упорядоченную совокупность осознанных, социально и лично значимых действий предпринимателя, отражающих используемые данным хозяйствующим субъектом принципы отбора экономических альтернатив» [67, с. 66-67]
Производственное поведение	К.Р. Быков	«Производственное поведение – это экономические действия , связанные с накоплением, концентрацией и преобразованием экономических и социальных ресурсов (статус, престиж), их комбинированием для получения благ и прибыли (дохода) от обращения на рынке» [31, с. 34-35]
Маркетинговое поведение	М.Б. Щепакин, Э.Ф. Хандамова, А.Д. Ерок	«Маркетинговое поведение субъекта – это совокупность действий субъекта по взаимодействию с его ближайшими партнерами и иными рыночных агентами, входящими в его маркетинговое коммуникационное пространство» [189, с. 62]

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Исходная совокупность ICEDRIPS-факторов, влияющих на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг
(составлено автором на основе [7, 8, 17, 37, 50, 70, 118, 119, 134, 185, 194])

Блок 1	Фактор внешней среды 2	Индекс фактора 3
INNOVATION <i>Инновации</i>	Платежеспособный спрос на инновационную продукцию	<i>I₁</i>
	Уровень инновационной активности предприятий	<i>I₂</i>
	Темпы разработки и вывода на рынок высокотехнологичной продукции	<i>I₃</i>
	Уровень развития инновационной инфраструктуры и рынка технологий	<i>I₄</i>
	Стоимость коммерциализации инновационных проектов	<i>I₅</i>
	Сроки окупаемости инновационных проектов	<i>I₆</i>
COMPETITORS <i>Конкуренты</i>	Барьеры входа на рынок	<i>C₁</i>
	Число конкурентов	<i>C₂</i>
	Уровень рыночной концентрации	<i>C₃</i>
	Динамика рынка	<i>C₄</i>
	Рентабельность рынка	<i>C₅</i>
	Стадия жизненного цикла отрасли	<i>C₆</i>
	Применяемые конкурентные стратегии	<i>C₇</i>
	Барьеры выхода с рынка	<i>C₈</i>
ECONOMIC FACTORS <i>Экономические факторы</i>	Темпы роста экономики	<i>E₁</i>
	Инфляционная уязвимость	<i>E₂</i>
	Динамика уровня реальных доходов населения	<i>E₃</i>
	Уровень занятости населения	<i>E₄</i>
	Уровень предпринимательской активности	<i>E₅</i>
	Стабильность курса валюты	<i>E₆</i>
	Уровень развития финансовой инфраструктуры	<i>E₇</i>
	Инвестиционная активность	<i>E₈</i>
	Баланс спроса и предложения специалистов в сфере IT и телекоммуникаций	<i>E₉</i>
	Темпы цифровизации экономики	<i>E₁₀</i>
	Возможности импортозамещения в сфере телекоммуникаций	<i>E₁₁</i>
DEMOGRAPHICS <i>Демография</i>	Изменение численности населения	<i>D₁</i>
	Воздействие изменений в половозрастной структуре населения	<i>D₂</i>
	Изменение численности трудоспособного населения	<i>D₃</i>
	Уровень миграции и трудовой мобильности населения	<i>D₄</i>
	Уровень урбанизации	<i>D₅</i>
REGULATORY ENVIRONMENT <i>Нормативно-правовая среда</i>	Изменения в правовом регулировании деятельности в области связи и телекоммуникаций	<i>R₁</i>
	Влияние налоговой политики	<i>R₂</i>
	Эффективность реализации государственных программ по развитию телекоммуникационной сферы	<i>R₃</i>
	Влияние антимонопольной политики	<i>R₄</i>
	Эффективность мер по защите информации и противодействию киберпреступности	<i>R₅</i>
	Прозрачность системы защиты прав потребителей телекоммуникационных услуг	<i>R₆</i>

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
INFRASTRUCTURE <i>Инфраструктура</i>	Уровень соответствия телекоммуникационной инфраструктуры уровню развития и экономическому потенциалу обслуживаемых отраслей	<i>I₁</i>
	Объем инвестиций в развитие телекоммуникационной инфраструктуры	<i>I₂</i>
	Неоднородность телекоммуникационной инфраструктуры в территориальном разрезе	<i>I₃</i>
	Возможности совместного использования телекоммуникационной инфраструктуры	<i>I₄</i>
	Развитие сегмента виртуальных операторов сотовой связи (MVNO-операторов)	<i>I₅</i>
PARTNERS <i>Партнёры</i>	Количество поставщиков телекоммуникационного оборудования	<i>P₁</i>
	Характер производственных связей с поставщиками телекоммуникационного оборудования	<i>P₂</i>
	Наличие заменителей укупаемых товаров	<i>P₃</i>
	Стоимость перехода к новому поставщику	<i>P₄</i>
	Условия инвестирования в ассоциированные и совместные предприятия	<i>P₅</i>
	Баланс спроса и предложения на рынке телекоммуникационного оборудования	<i>P₆</i>
	Возможность стратегического партнёрства между телекоммуникационными предприятиями	<i>P₇</i>
	Уровень концентрации поставщиков в отрасли	<i>P₈</i>
SOCIAL TRENDS <i>Социальные тренды</i>	Уровень здравоохранения и образования	<i>S₁</i>
	Влияние изменений образа жизни и привычек потребления	<i>S₂</i>
	Влияние изменений потребительских настроений	<i>S₃</i>
	Темпы цифровизации общества (изменение форматов межличностной коммуникации)	<i>S₄</i>
	Цифровая дискриминация и цифровое неравенство	<i>S₅</i>
	Спрос на удаленную занятость	<i>S₆</i>
	Глобализация высшего образования	<i>S₇</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ В

АНКЕТА

Формирование совокупности факторов внешней среды, оказывающих влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

УВАЖАЕМЫЙ ЭКСПЕРТ!

Предлагаем Вам принять участие в опросе, целью которого является отбор факторов внешней среды, оказывающих влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Результаты, полученные в ходе опроса, будут использоваться исключительно в научных целях.

Для участия в опросе заполните анкету:

Название телекоммуникационного предприятия: _____

Должность: _____

Подразделение: _____

Опыт работы в телекоммуникационной сфере: _____

1. Проранжируйте факторы инновационной составляющей внешней среды (I) по степени их влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: все факторы внешней среды ранжируются в порядке убывания, то есть фактору, оказывающему наибольшее влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, присваивается ранг «6», последующему ранг «5» и т.д.

- Платежеспособный спрос на инновационную продукцию (I₁)
- Уровень инновационной активности предприятий (I₂)
- Темпы разработки и вывода на рынок высокотехнологичной продукции (I₃)
- Уровень развития инновационной инфраструктуры и рынка технологий (I₄)
- Стоимость коммерциализации инновационных проектов (I₅)
- Сроки окупаемости инновационных проектов (I₆)

2. Проранжируйте факторы конкурентной составляющей внешней среды (C) по степени их влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: все факторы внешней среды ранжируются в порядке убывания, то есть фактору, оказывающему наибольшее влияние на конкурентное поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, присваивается ранг «8», последующему ранг «7» и т.д.

- Барьеры входа на рынок (C₁)
- Число конкурентов (C₂)
- Уровень рыночной концентрации (C₃)
- Динамика рынка (C₄)
- Рентабельность рынка (C₅)
- Стадия жизненного цикла отрасли (C₆)
- Применяемые конкурентные стратегии (C₇)
- Барьеры выхода с рынка (C₈)

3. Проранжируйте факторы экономической составляющей внешней среды (E) по степени их влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: все факторы внешней среды ранжируются в порядке убывания, то есть фактору, оказывающему наибольшее влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, присваивается ранг «11», последующему ранг «10» и т.д.

- Темпы роста экономики (E_1)
- Инфляционная уязвимость (E_2)
- Динамика уровня реальных доходов населения (E_3)
- Уровень занятости населения (E_4)
- Уровень предпринимательской активности (E_5)
- Стабильность курса валюты (E_6)
- Уровень развития финансовой инфраструктуры (E_7)
- Инвестиционная активность (E_8)
- Баланс спроса и предложения специалистов в сфере IT и телекоммуникаций (E_9)
- Темпы цифровизации экономики (E_{10})
- Возможности импортозамещения в сфере телекоммуникаций (E_{11})

4. Проранжируйте факторы демографической составляющей внешней среды (D) по степени их влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: все факторы внешней среды ранжируются в порядке убывания, то есть фактору, оказывающему наибольшее влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, присваивается ранг «5», последующему ранг «4» и т.д.

- Изменение численности населения (D_1)
- Воздействие изменений в половозрастной структуре населения (D_2)
- Изменение численности трудоспособного населения (D_3)
- Уровень миграции и трудовой мобильности населения (D_4)
- Уровень урбанизации (D_5)

5. Проранжируйте факторы нормативно-правовой составляющей внешней среды (R) по степени их влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: все факторы внешней среды ранжируются в порядке убывания, то есть фактору, оказывающему наибольшее влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, присваивается ранг «6», последующему ранг «5» и т.д.

- Изменения в правовом регулировании деятельности в области связи и телекоммуникаций (R_1)
- Влияние налоговой политики (R_2)
- Эффективность реализации государственных программ по развитию телекоммуникационной сферы (R_3)
- Влияние антимонопольной политики (R_4)
- Эффективность мер по защите информации и противодействию киберпреступности (R_5)
- Прозрачность системы защиты прав потребителей телекоммуникационных услуг (R_6)

6. Проранжируйте факторы инфраструктурной составляющей внешней среды (I) по степени их влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: все факторы внешней среды ранжируются в порядке убывания, то есть фактору, оказывающему наибольшее влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, присваивается ранг «5», последующему ранг «4» и т.д.

- Уровень соответствия телекоммуникационной инфраструктуры уровню развития и экономическому потенциалу обслуживаемых отраслей (I₁)
- Объем инвестиций в развитие телекоммуникационной инфраструктуры (I₂)
- Неоднородность телекоммуникационной инфраструктуры в территориальном разрезе (I₃)
- Возможности совместного использования телекоммуникационной инфраструктуры (I₄)
- Развитие сегмента виртуальных операторов сотовой связи (MVNO-операторов) (I₅)

7. Проранжируйте факторы, характеризующие партнеров как составляющую внешней среды (P) по степени их влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: все факторы внешней среды ранжируются в порядке убывания, то есть фактору, оказывающему наибольшее влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, присваивается ранг «8», последующему ранг «7» и т.д.

- Количество поставщиков телекоммуникационного оборудования (P₁)
- Характер производственных связей с поставщиками телекоммуникационного оборудования (P₂)
- Наличие заменителей укупаемых товаров (P₃)
- Стоимость перехода к новому поставщику (P₄)
- Условия инвестирования в ассоциированные и совместные предприятия (P₅)
- Баланс спроса и предложения на рынке телекоммуникационного оборудования (P₆)
- Возможность стратегического партнёрства между телекоммуникационными предприятиями (P₇)
- Уровень концентрации поставщиков в отрасли (P₈)

8. Проранжируйте факторы социальной составляющей внешней среды (S) по степени их влияния на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: все факторы внешней среды ранжируются в порядке убывания, то есть фактору, оказывающему наибольшее влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, присваивается ранг «7», последующему ранг «6» и т.д.

- Уровень здравоохранения и образования (S₁)
- Влияние изменений образа жизни и привычек потребления (S₂)
- Влияние изменений потребительских настроений (S₃)
- Темпы цифровизации общества (изменение форматов межличностной коммуникации) (S₄)
- Цифровая дискриминация и цифровое неравенство (S₅)
- Спрос на удаленную занятость (S₆)
- Глобализация высшего образования (S₇)

Благодарим за Ваши ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Результаты определения факторов внешней среды, оказывающих влияние на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг и критериев их оценки

Таблица Г.1 – Результаты экспертной оценки факторов инновационной составляющей внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг *(составлено автором)*

Факторы внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Платежеспособный спрос на инновационную продукцию (I_1)	5	5	4	6	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	6	6	5	6	5,2	11,97
Уровень развития инновационной инфраструктуры и рынка технологий (I_4)	6	4	6	5	6	4	6	5	4	4	4	6	4	4	5	5	6	5	4,9	17,65
Уровень инновационной активности предприятий (I_2)	4	6	5	4	4	6	4	4	6	6	6	5	6	6	4	4	4	4	4,9	19,71
Стоимость коммерциализации инновационных проектов (I_5)	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,9	11,19
Сроки окупаемости инновационных проектов (I_6)	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2,0	24,25
Темпы разработки и вывода на рынок высокотехнологичной продукции (I_3)	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1,1	29,10

Таблица Г.2 – Результаты экспертной оценки факторов конкурентной составляющей внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг *(составлено автором)*

Факторы внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Число конкурентов (C_2)	7	8	6	7	7	8	8	6	8	8	8	7	6	8	7	8	8	8	7,4	10,52
Применяемые конкурентные стратегии (C_7)	8	7	8	8	8	7	7	8	7	6	7	6	8	7	8	7	7	7	7,3	9,19
Уровень рыночной концентрации (C_3)	6	6	7	5	6	5	6	7	6	7	5	4	7	6	5	4	6	5	5,7	16,75
Динамика рынка (C_4)	5	5	4	6	5	6	5	5	5	5	6	8	4	5	6	6	5	6	5,4	17,01
Барьеры входа на рынок (C_1)	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4,0	12,13
Стадия жизненного цикла отрасли (C_6)	3	3	5	3	2	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3,1	23,74
Рентабельность рынка (C_5)	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2,2	17,70
Барьеры выхода с рынка (C_8)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0	0,00

Таблица Г.3 – Результаты экспертной оценки факторов экономической составляющей внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Темпы роста экономики (E_1)	10	11	10	11	10	9	11	10	10	9	11	10	11	10	10	11	11	11	10,3	6,64
Возможности импортозамещения в сфере телекоммуникаций (E_{11})	11	9	11	10	11	11	9	11	11	11	9	11	10	11	11	9	9	10	10,3	8,71
Темпы цифровизации экономики (E_{10})	9	10	9	9	9	10	6	9	9	10	8	9	9	9	9	7	8	9	8,8	11,43
Инфляционная уязвимость (E_2)	7	8	6	8	6	8	10	7	7	7	10	7	8	6	7	10	10	8	7,8	17,94
Баланс спроса и предложения специалистов в сфере IT и телекоммуникаций (E_9)	8	7	8	6	8	7	7	8	8	8	7	8	7	8	8	6	7	6	7,3	10,46
Инвестиционная активность (E_8)	6	6	7	7	7	6	8	5	6	6	5	6	5	7	6	8	6	7	6,3	14,33
Динамика уровня реальных доходов населения (E_3)	4	3	5	4	5	4	4	6	4	4	6	4	6	5	4	4	5	4	4,5	19,06
Уровень развития финансовой инфраструктуры (E_7)	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	3	5	4,4	15,90
Уровень предпринимательской активности (E_5)	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3,2	12,11
Стабильность курса валюты (E_6)	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1,8	24,06
Уровень занятости населения (E_4)	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,2	35,00

Таблица Г.4 – Результаты экспертной оценки факторов демографической составляющей внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Изменение численности населения (D_1)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4,8	10,64
Уровень урбанизации (D_5)	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4,1	10,26
Уровень миграции и трудовой мобильности населения (D_4)	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2,8	23,28
Воздействие изменений в половозрастной структуре населения (D_2)	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2,4	21,00
Изменение численности трудоспособного населения (D_3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1,1	22,33

Таблица Г.5 – Результаты экспертной оценки факторов нормативно-правовой составляющей внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Изменения в правовом регулировании деятельности в области связи и телекоммуникаций (R_1)	6	6	4	6	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5,7	10,48
Влияние налоговой политики (R_2)	5	5	6	5	4	5	6	5	4	6	6	5	5	4	5	5	5	6	5,1	13,23
Влияние антимонопольной политики (R_4)	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,2	10,13
Эффективность мер по защите информации и противодействию киберпреступности (R_5)	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2,8	15,40
Эффективность реализации государственных программ по развитию телекоммуникационной сферы (R_3)	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2,2	23,75
Прозрачность системы защиты прав потребителей телекоммуникационных услуг (R_6)	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,1	22,33

Таблица Г.6 – Результаты экспертной оценки факторов инфраструктурной составляющей внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг (*составлено автором*)

Факторы внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Уровень соответствия телекоммуникационной инфраструктуры уровню развития и экономическому потенциалу обслуживаемых отраслей (I_1)	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	4	4,6	15,47
Объем инвестиций в развитие телекоммуникационной инфраструктуры (I_2)	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4,0	17,15
Неоднородность телекоммуникационной инфраструктуры в территориальном разрезе (I_3)	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3,2	19,53
Возможности совместного использования телекоммуникационной инфраструктуры (I_4)	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,1	11,47
Развитие сегмента виртуальных операторов сотовой связи (MVNO-операторов) (I_5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0	0,00

Таблица Г.7 – Результаты экспертной оценки партнеров как составляющей внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
Характер производственных связей с поставщиками телекоммуникационного оборудования (P_2)	7	8	7	8	8	8	7	8	7	7	6	8	8	7	8	7	8	8	7,5	8,24	
Количество поставщиков телекоммуникационного оборудования (P_1)	6	7	8	6	6	7	8	7	6	6	7	6	7	6	7	8	6	7	6,7	11,19	
Возможность стратегического партнёрства между телекоммуникационными предприятиями (P_7)	8	6	5	7	7	6	4	6	8	8	8	7	6	8	6	4	7	6	6,5	19,92	
Баланс спроса и предложения на рынке телекоммуникационного оборудования (P_6)	4	5	6	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	6	5	5	5,0	11,88	
Стоимость перехода к новому поставщику (P_4)	3	4	4	5	3	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3,8	19,38	
Условия инвестирования в ассоциированные и совместные предприятия (P_5)	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3	3,6	19,82	
Наличие заменителей укупаемых товаров (P_3)	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1,7	26,76
Уровень концентрации поставщиков в отрасли (P_8)	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1,3	36,07

Таблица Г.8 – Результаты экспертной оценки факторов социальной составляющей внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Темпы цифровизации общества (изменение форматов межличностной коммуникации) (S_4)	7	7	6	6	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6,6	7,80
Влияние изменений потребительских настроений (S_3)	6	5	5	7	6	6	7	5	5	7	6	7	5	6	6	7	5	5	5,9	14,13
Влияние изменений образа жизни и привычек потребления (S_2)	4	6	7	5	4	5	5	6	6	5	4	5	6	5	4	5	7	6	5,3	18,16
Спрос на удаленную занятость (S_6)	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4,2	10,13
Цифровая дискриминация и цифровое неравенство (S_5)	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2,8	15,40
Уровень здравоохранения и образования (S_1)	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1,6	31,14
Глобализация высшего образования (S_7)	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1,4	36,12

Таблица Г.9 – Критерии оценки факторов инновационной составляющей внешней среды (I) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Состояние внешней среды		
	Благоприятное	Сдерживающее	Неблагоприятное
I_1 – Платежеспособный спрос на инновационную продукцию	I_{11} – Высокий	I_{12} – Средний	I_{13} – Низкий
I_2 – Уровень развития инновационной инфраструктуры и рынка технологий	I_{21} – Высокий	I_{22} – Достаточный	I_{23} – Недостаточный
I_3 – Уровень инновационной активности предприятий	I_{31} – Высокий	I_{32} – Средний	I_{33} – Низкий
I_4 – Стоимость коммерциализации инновационных проектов	I_{41} – Ниже среднеотраслевой	I_{42} – На уровне среднеотраслевой	I_{43} – Выше среднеотраслевой
I_5 – Срок окупаемости инновационных проектов	I_{51} – Ниже, чем в среднем по отрасли	I_{52} – На уровне среднеотраслевых значений	I_{53} – Выше, чем в среднем по отрасли

Таблица Г.10 – Критерии оценки факторов конкурентной составляющей внешней среды (С) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Состояние внешней среды		
	Благоприятное	Сдерживающее	Неблагоприятное
C_1 – Число конкурентов	C_{11} – Убывающее	C_{12} – Неизменное	C_{13} – Растущее
C_2 – Применяемые конкурентные стратегии	C_{21} – Конкуренты придерживаются идентичных конкурентных стратегий	C_{22} – Конкуренты придерживаются схожих конкурентных стратегий	C_{23} – Конкуренты применяют различные конкурентные стратегии
C_3 – Уровень рыночной концентрации	C_{31} – Высокий	C_{32} – Умеренный	C_{33} – Низкий
C_4 – Динамика рынка	C_{41} – Растущая	C_{42} – Стабильная	C_{43} – Сокращающаяся
C_5 – Барьеры входа на рынок	C_{51} – Высокие	C_{52} – Средние	C_{53} – Низкие
C_6 – Стадия жизненного цикла отрасли	C_{61} – Рост	C_{62} – Зрелость	C_{63} – Спад

Таблица Г.11 – Критерии оценки факторов экономической составляющей внешней среды (Е) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Состояние внешней среды		
	Благоприятное	Сдерживающее	Неблагоприятное
E_1 – Темпы роста экономики	E_{11} – Ускоренные	E_{12} – Стабильные	E_{13} – Замедленные
E_2 – Возможности импортозамещения в сфере телекоммуникаций	E_{21} – Высокие	E_{22} – Средние	E_{23} – Низкие
E_3 – Темпы цифровизации экономики	E_{31} – Высокие	E_{32} – Стабильные	E_{33} – Низкие
E_4 – Инфляционная уязвимость	E_{41} – Низкая	E_{42} – Средняя	E_{43} – Значительная
E_5 – Баланс спроса и предложения специалистов в сфере IT и телекоммуникаций	E_{51} – Спрос ниже предложения	E_{52} – Спрос равен предложению	E_{53} – Спрос выше предложения
E_6 – Уровень инвестиционной активности	E_{61} – Высокий	E_{62} – Средний	E_{63} – Низкий
E_7 – Динамика уровня реальных доходов населения	E_{71} – Растущая	E_{72} – Стабильная	E_{73} – Сокращающаяся
E_8 – Уровень развития финансовой инфраструктуры	E_{81} – Высокий	E_{82} – Достаточный	E_{83} – Недостаточный

Таблица Г.12 – Критерии оценки факторов демографической составляющей внешней среды (D) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Состояние внешней среды		
	Благоприятное	Сдерживающее	Неблагоприятное
D_1 – Изменение численности населения	D_{11} – Рост	D_{12} – Стабилизация	D_{13} – Снижение
D_2 – Уровень урбанизации	D_{22} – Высокий	D_{23} – Средний	D_{24} – Низкий
D_3 – Уровень миграции и трудовой мобильности населения	D_{31} – Высокий	D_{32} – Средний	D_{33} – Низкий
D_4 – Воздействие изменений в половозрастной структуре населения	D_{41} – Позитивное	D_{42} – Нейтральное	D_{43} – Негативное

Таблица Г.13 – Критерии оценки факторов нормативно-правовой составляющей внешней среды (R) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Состояние внешней среды		
	Благоприятное	Сдерживающее	Неблагоприятное
R₁ – Изменения в правовом регулировании деятельности в области связи и телекоммуникаций	R₁₁ – Благоприятные	R₁₂ – Нейтральные	R₁₃ – Неблагоприятные
R₂ – Влияние налоговой политики	R₂₁ – Положительное	R₂₂ – Нейтральное	R₂₃ – Отрицательное
R₃ – Влияние антимонопольной политики	R₃₁ – Положительное	R₃₂ – Нейтральное	R₃₃ – Отрицательное
R₄ – Эффективность мер по защите информации и противодействию киберпреступности	R₄₁ – Высокая	R₄₂ – Низкая	R₄₃ – Отсутствует
R₅ – Эффективность реализации государственных программ по развитию телекоммуникационной сферы	R₅₁ – Высокая	R₅₂ – Низкая	R₅₃ – Отсутствует

Таблица Г.14 – Критерии оценки факторов инфраструктурной составляющей внешней среды (I) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Состояние внешней среды		
	Благоприятное	Сдерживающее	Неблагоприятное
I₁ – Уровень соответствия телекоммуникационной инфраструктуры уровню развития и экономическому потенциалу обслуживаемых отраслей	I₁₁ – Высокий	I₁₂ – Достаточный	I₁₃ – Недостаточный
I₂ – Объем инвестиций в развитие телекоммуникационной инфраструктуры	I₂₁ – Высокий	I₂₂ – Средний	I₂₃ – Низкий
I₃ – Неоднородность телекоммуникационной инфраструктуры в территориальном разрезе	I₃₁ – Незначительная	I₃₂ – Умеренная	I₃₃ – Значительная
I₄ – Возможности совместного использования телекоммуникационной инфраструктуры	I₄₁ – Высокие	I₄₂ – Средние	I₄₃ – Низкие

Таблица Г.15 – Критерии оценки факторов партнеров как составляющей внешней среды (P) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Состояние внешней среды		
	Благоприятное	Сдерживающее	Неблагоприятное
P_1 – Характер производственных связей с поставщиками телекоммуникационного оборудования	P_{11} – Тесные	P_{13} – Слабые	P_{13} – Отсутствуют
P_2 – Количество поставщиков телекоммуникационного оборудования	P_{21} – Растущее	P_{22} – Неизменное	P_{23} – Убывающее
P_3 – Возможность стратегического партнёрства между телекоммуникационными предприятиями	P_{31} – Высокая	P_{32} – Средняя	P_{33} – Низкая
P_4 – Баланс спроса и предложения на рынке телекоммуникационного оборудования	P_{41} – Спрос ниже предложения	P_{42} – Спрос равен предложению	P_{43} – Спрос выше предложения
P_5 – Стоимость перехода к новому поставщику	P_{51} – Невысокая	P_{52} – Значительная	P_{53} – Предельно высокая
P_6 – Условия инвестирования в ассоциированные и совместные предприятия	P_{62} – Благоприятные	P_{62} – Нейтральные	P_{63} – Неблагоприятные

Таблица Г.16 – Критерии оценки факторов социальной составляющей внешней среды (S) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Состояние внешней среды		
	Благоприятное	Сдерживающее	Неблагоприятное
S_1 – Темпы цифровизации общества (изменение форматов межличностной коммуникации)	S_{11} – Высокие	S_{12} – Стабильные	S_{13} – Низкие
S_2 – Влияние изменений потребительских настроений	S_{21} – Позитивное	S_{22} – Нейтральное	S_{23} – Негативное
S_3 – Влияние изменений образа жизни и привычек потребления	S_{31} – Позитивное	S_{32} – Нейтральное	S_{33} – Негативное
S_4 – Спрос на удаленную занятость	S_{41} – Высокий	S_{42} – Средний	S_{43} – Низкий
S_5 – Цифровая дискриминация и цифровое неравенство	S_{51} – Незначительная	S_{52} – Умеренная	S_{53} – Значительная

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Результаты определения коэффициентов значимости факторов внешней среды и критериев их оценки для предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Таблица Д.1 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости отдельных составляющих внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Составляющие внешней среды	Иновации (I)	Конкуренты (C)	Экономические факторы (E)	Демография (D)	Нормативно-правовая среда (R)	Инфраструктура (I)	Партнеры (P)	Социальные тренды (S)	Средние значения	Коэффициент значимости
Иновации (I)	1	0,25	0,33	2	3	0,33	0,5	2	0,80	0,08
Конкуренты (C)	4	1	2	5	5	2	3	4	2,89	0,29
Экономические факторы (E)	3	0,50	1	4	5	2	2	3	2,09	0,21
Демография (D)	0,5	0,20	0,25	1	2	0,33	0,33	0,5	0,48	0,05
Нормативно-правовая среда (R)	0,33	0,20	0,20	0,5	1	0,25	0,33	0,5	0,36	0,04
Инфраструктура (I)	3	0,50	0,50	3	4	1	2	3	1,65	0,16
Партнеры (P)	2	0,33	0,50	3	3	0,50	1	3	1,21	0,12
Социальные тренды (S)	0,5	0,25	0,33	2	2	0,33	0,33	1	0,61	0,06
Сумма	14,33	3,23	5,12	20,50	25,00	6,75	9,50	17,00	10,07	1,00
Максимальное собственное значение матрицы									8,26	
Случайный индекс согласованности									1,41	
Индекс согласованности									0,04	
Отношение согласованности									0,03	

Таблица Д.2 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости факторов конкурентной составляющей внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Факторы внешней среды	C ₁ – Число конкурентов	C ₂ – Применяемые конкурентные стратегии	C ₃ – Уровень рыночной концентрации	C ₄ – Динамика рынка	C ₅ – Барьеры входа на рынок	C ₆ – Стадия жизненного цикла отрасли	Средние значения	Коэффициент значимости
C ₁ – Число конкурентов	1	2	3	4	5	5	2,90	0,37
C ₂ – Применяемые конкурентные стратегии	0,5	1	3	4	5	5	2,31	0,29
C ₃ – Уровень рыночной концентрации	0,33	0,33	1	3	3	3	1,20	0,15
C ₄ – Динамика рынка	0,25	0,25	0,33	1	2	2	0,66	0,08
C ₅ – Барьеры входа на рынок	0,2	0,2	0,33	0,5	1	1	0,43	0,05
C ₆ – Стадия жизненного цикла отрасли	0,2	0,2	0,33	0,5	1	1	0,43	0,05
Сумма	2,48	3,98	7,99	13	17	17	7,93	1,00
Максимальное собственное значение матрицы							6,21	
Случайный индекс согласованности							1,24	
Индекс согласованности							0,04	
Отношение согласованности							0,03	

Таблица Д.3 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости критериев оценки фактора «Число конкурентов»

Критерии оценки факторов внешней среды	C_{11} – Убывающее	C_{12} – Неизменное	C_{13} – Растущее	Средние значения	Коэффициент значимости
C_{11} – Убывающее	1	3	5	2,47	0,64
C_{12} – Неизменное	0,33	1	3	1,00	0,26
C_{13} – Растущее	0,20	0,33	1	0,41	0,10
Сумма	1,53	4,33	9,00	3,87	1,00
Максимальное собственное значение матрицы					3,04
Случайный индекс согласованности					0,58
Индекс согласованности					0,02
Отношение согласованности					0,03

Таблица Д.4 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости критериев оценки фактора «Применяемые конкурентные стратегии»

Критерии оценки факторов внешней среды	C_{21} – Конкуренты придерживаются идентичных конкурентных стратегий	C_{22} – Конкуренты придерживаются схожих конкурентных стратегий	C_{23} – Конкуренты применяют различные конкурентные стратегии	Средние значения	Коэффициент значимости
C_{21} – Конкуренты придерживаются идентичных конкурентных стратегий	1	2	5	2,15	0,58
C_{22} – Конкуренты придерживаются схожих конкурентных стратегий	0,50	1	3	1,14	0,31
C_{23} – Конкуренты применяют различные конкурентные стратегии	0,20	0,33	1	0,41	0,11
Сумма	1,70	3,33	9,00	3,70	1,00
Максимальное собственное значение матрицы					3,00
Случайный индекс согласованности					0,58
Индекс согласованности					0,00
Отношение согласованности					0,00

Таблица Д.5 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости критериев оценки фактора «Уровень рыночной концентрации»

Критерии оценки факторов внешней среды	С31 – Высокий	С32 – Умеренный	С33 – Низкий	Средние значения	Коэффициент значимости
С ₃₁ – Высокий	1	3	5	2,47	0,64
С ₃₂ – Умеренный	0,33	1	3	1,00	0,26
С ₃₃ – Низкий	0,20	0,33	1	0,41	0,10
Сумма	1,53	4,33	9,00	3,87	1,00
Максимальное собственное значение матрицы					3,04
Случайный индекс согласованности					0,58
Индекс согласованности					0,02
Отношение согласованности					0,03

Таблица Д.6 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости критериев оценки фактора «Динамика рынка»

Критерии оценки факторов внешней среды	С41 – Растущая	С42 – Стабильная	С43 – Сокращающаяся	Средние значения	Коэффициент значимости
С ₄₁ – Растущая	1	2	4	2,00	0,57
С ₄₂ – Стабильная	0,50	1	2	1,00	0,29
С ₄₃ – Сокращающаяся	0,25	0,50	1	0,50	0,14
Сумма	1,75	3,50	7,00	3,50	1,00
Максимальное собственное значение матрицы					3,00
Случайный индекс согласованности					0,58
Индекс согласованности					0,00
Отношение согласованности					0,00

Таблица Д.7 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости критериев оценки фактора «Барьеры на входе в отрасль»

Критерии оценки факторов внешней среды	С ₅₁ – Высокие	С ₅₂ – Средние	С ₅₃ – Низкие	Средние значения	Коэффициент значимости
С ₅₁ – Высокие	1	3	6	2,62	0,65
С ₅₂ – Средние	0,33	1	3	1,00	0,25
С ₅₃ – Низкие	0,17	0,33	1	0,38	0,10
Сумма	1,50	4,33	10,00	4,00	1,00
Максимальное собственное значение матрицы					3,02
Случайный индекс согласованности					0,58
Индекс согласованности					0,01
Отношение согласованности					0,02

Таблица Д.8 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости критериев оценки фактора «Стадия жизненного цикла отрасли»

Критерии оценки факторов внешней среды	С ₆₁ – Рост	С ₆₂ – Зрелость	С ₆₃ – Спад	Средние значения	Коэффициент значимости
С ₆₁ – Рост	1	3	4	2,29	0,63
С ₆₂ – Зрелость	0,33	1	2	0,87	0,24
С ₆₃ – Спад	0,25	0,50	1	0,50	0,14
Сумма	1,58	4,50	7,00	3,66	1,00
Максимальное собственное значение матрицы					3,02
Случайный индекс согласованности					0,58
Индекс согласованности					0,01
Отношение согласованности					0,02

Таблица Д.9 – Результаты определения коэффициентов значимости отдельных составляющих внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг (*составлено автором*)

Составляющие внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Инновации (I)	0,08	0,07	0,07	0,06	0,08	0,09	0,08	0,07	0,07	0,08	0,09	0,07	0,08	0,08	0,07	0,07	0,09	0,07	0,08	11,15
Конкуренты (С)	0,29	0,30	0,29	0,29	0,27	0,26	0,29	0,30	0,31	0,29	0,28	0,29	0,29	0,30	0,29	0,30	0,30	0,31	0,29	4,30
Экономические факторы (Е)	0,21	0,19	0,22	0,23	0,22	0,23	0,20	0,21	0,20	0,21	0,19	0,22	0,20	0,22	0,21	0,23	0,21	0,20	0,21	6,07
Демография (D)	0,05	0,04	0,04	0,05	0,06	0,04	0,06	0,04	0,05	0,05	0,06	0,04	0,06	0,05	0,05	0,04	0,04	0,05	0,05	16,01
Нормативно-правовая среда (R)	0,04	0,05	0,05	0,04	0,05	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	12,16
Инфраструктура (I)	0,16	0,19	0,18	0,17	0,16	0,15	0,16	0,14	0,13	0,17	0,16	0,18	0,15	0,14	0,15	0,14	0,14	0,15	0,16	10,53
Партнеры (Р)	0,12	0,12	0,11	0,12	0,12	0,14	0,12	0,15	0,14	0,11	0,11	0,11	0,14	0,12	0,14	0,13	0,12	0,12	0,12	10,03
Социальные тренды (S)	0,06	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,05	0,06	0,06	0,06	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05	17,07
<i>Отношение согласованности</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,04</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,04</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	-	-

Таблица Д.10 – Результаты определения коэффициентов значимости факторов конкурентной составляющей внешней среды предприятий сферы телекоммуникационных услуг (*составлено автором*)

Составляющие внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
<i>C₁</i> – Число конкурентов	0,37	0,35	0,36	0,38	0,37	0,34	0,38	0,37	0,39	0,35	0,38	0,37	0,36	0,37	0,38	0,38	0,37	0,35	0,37	3,68
<i>C₂</i> – Применяемые конкурентные стратегии	0,29	0,31	0,31	0,28	0,30	0,33	0,30	0,28	0,29	0,31	0,27	0,28	0,29	0,29	0,30	0,28	0,29	0,30	0,29	4,96
<i>C₃</i> – Уровень рыночной концентрации	0,15	0,14	0,14	0,15	0,14	0,13	0,14	0,16	0,15	0,14	0,15	0,15	0,15	0,15	0,16	0,15	0,15	0,15	0,15	5,15
<i>C₄</i> – Динамика рынка	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	0,06	0,04	0,05	0,05	0,06	0,05	0,04	0,07	0,05	0,05	0,05	0,05	0,07	0,05	15,28
<i>C₅</i> – Барьеры входа на рынок	0,08	0,08	0,07	0,09	0,08	0,09	0,10	0,08	0,07	0,08	0,09	0,09	0,09	0,08	0,08	0,09	0,08	0,09	0,08	8,99
<i>C₆</i> – Стадия жизненного цикла отрасли	0,05	0,06	0,07	0,05	0,06	0,05	0,04	0,06	0,05	0,06	0,06	0,07	0,04	0,05	0,03	0,05	0,05	0,04	0,05	19,97
<i>Отношение согласованности</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,04</i>	<i>0,04</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,04</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	-	-

Таблица Д.11 – Результаты определения коэффициентов значимости фактора «Число конкурентов» (составлено автором)

Критерии оценки факторов внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
<i>C₁₁</i> – Убывающее	0,64	0,65	0,67	0,65	0,61	0,65	0,66	0,67	0,64	0,65	0,63	0,59	0,64	0,67	0,65	0,65	0,63	0,65	0,64	3,17
<i>C₁₂</i> – Неизменное	0,26	0,25	0,23	0,25	0,30	0,24	0,25	0,24	0,27	0,26	0,28	0,29	0,27	0,24	0,24	0,25	0,26	0,27	0,26	7,30
<i>C₁₃</i> – Растущее	0,10	0,10	0,10	0,10	0,09	0,11	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,12	0,09	0,09	0,11	0,10	0,11	0,08	0,10	10,58
<i>Отношение согласованности</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,04</i>	<i>0,04</i>	<i>0,04</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,04</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	-	-

Таблица Д.12 – Результаты определения коэффициентов значимости фактора «Применяемые конкурентные стратегии» (составлено автором)

Критерии оценки факторов внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
<i>C₂₁</i> – Конкуренты придерживаются идентичных конкурентных стратегий	0,58	0,55	0,56	0,58	0,61	0,55	0,53	0,56	0,60	0,59	0,60	0,57	0,56	0,57	0,58	0,61	0,59	0,57	0,58	3,83
<i>C₂₂</i> – Конкуренты придерживаются схожих конкурентных стратегий	0,31	0,34	0,33	0,32	0,29	0,33	0,34	0,33	0,30	0,32	0,29	0,31	0,32	0,31	0,30	0,29	0,32	0,32	0,31	5,14
<i>C₂₁</i> – Конкуренты применяют различные конкурентные стратегии	0,11	0,11	0,11	0,10	0,10	0,12	0,13	0,11	0,10	0,09	0,11	0,12	0,12	0,12	0,12	0,10	0,09	0,11	0,11	10,14
<i>Отношение согласованности</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,01</i>	<i>0,00</i>	<i>0,02</i>	<i>0,00</i>	<i>0,01</i>	<i>0,00</i>	<i>0,10</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,01</i>	<i>0,00</i>	<i>0,01</i>	-	-

Таблица Д.13 – Результаты определения коэффициентов значимости фактора «Уровень рыночной концентрации»
(составлено автором)

Критерии оценки факторов внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
<i>С₃₁</i> – Высокий	0,64	0,68	0,67	0,66	0,64	0,70	0,68	0,67	0,64	0,64	0,66	0,67	0,63	0,64	0,63	0,64	0,64	0,65	0,65	3,15
<i>С₃₂</i> – Умеренный	0,26	0,24	0,25	0,25	0,26	0,20	0,23	0,24	0,25	0,26	0,24	0,24	0,27	0,26	0,27	0,26	0,26	0,24	0,25	6,64
<i>С₃₃</i> – Низкий	0,10	0,08	0,08	0,09	0,10	0,10	0,09	0,09	0,11	0,10	0,10	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,11	0,10	9,27
<i>Отношение согласованности</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,04</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	-	-

Таблица Д.14 – Результаты определения коэффициентов значимости фактора «Динамика рынка» (составлено автором)

Критерии оценки факторов внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
<i>С₄₁</i> – Растущая	0,57	0,55	0,56	0,58	0,56	0,57	0,53	0,57	0,54	0,55	0,58	0,59	0,57	0,56	0,56	0,57	0,57	0,58	0,56	2,68
<i>С₄₂</i> – Стабильная	0,29	0,29	0,28	0,27	0,30	0,29	0,30	0,28	0,31	0,30	0,28	0,29	0,29	0,30	0,28	0,30	0,29	0,29	0,29	3,48
<i>С₄₃</i> – Сокращающаяся	0,14	0,16	0,16	0,15	0,14	0,14	0,17	0,15	0,15	0,15	0,14	0,12	0,14	0,14	0,16	0,13	0,14	0,13	0,15	8,51
<i>Отношение согласованности</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,01</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,01</i>	<i>0,00</i>	<i>0,01</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,01</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,01</i>	-	-

Таблица Д.15 – Результаты определения коэффициентов значимости фактора «Барьеры на входе в отрасль»
(составлено автором)

Критерии оценки факторов внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
<i>С₅₁</i> – Высокие	0,65	0,67	0,66	0,68	0,64	0,65	0,64	0,63	0,66	0,67	0,65	0,65	0,64	0,65	0,63	0,62	0,65	0,66	0,65	2,38
<i>С₅₂</i> – Средние	0,25	0,24	0,25	0,23	0,24	0,25	0,25	0,26	0,24	0,24	0,26	0,25	0,25	0,25	0,26	0,27	0,25	0,23	0,25	4,20
<i>С₅₃</i> – Низкие	0,10	0,09	0,09	0,09	0,12	0,10	0,11	0,11	0,10	0,09	0,09	0,10	0,11	0,10	0,11	0,11	0,10	0,11	0,10	9,58
<i>Отношение согласованности</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,04</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	-	-

Таблица Д.16 – Результаты определения коэффициентов значимости фактора «Стадия жизненного цикла отрасли»
(составлено автором)

Критерии оценки факторов внешней среды	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
<i>C₆₁</i> – Рост	0,63	0,62	0,64	0,66	0,65	0,64	0,64	0,66	0,65	0,63	0,62	0,61	0,62	0,63	0,64	0,62	0,61	0,63	0,63	2,46
<i>C₆₂</i> – Зрелость	0,24	0,25	0,24	0,22	0,21	0,22	0,21	0,22	0,23	0,23	0,24	0,25	0,23	0,24	0,24	0,23	0,24	0,23	0,23	5,16
<i>C₆₃</i> – Спад	0,14	0,13	0,12	0,12	0,14	0,14	0,15	0,12	0,12	0,14	0,14	0,14	0,15	0,13	0,12	0,15	0,15	0,14	0,14	8,57
<i>Отношение согласованности</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	<i>0,03</i>	<i>0,02</i>	-	-

Таблица Д.17 – Коэффициенты значимости факторов и критериев их оценки для инновационной составляющей внешней среды (I) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Коэффициенты значимости факторов	Критерии оценки факторов	Коэффициенты значимости критериев
<i>I</i> ₁ – Платежеспособный спрос на инновационную продукцию	0,36	<i>I</i> ₁₁ – Высокий <i>I</i> ₁₂ – Средний <i>I</i> ₁₃ – Низкий	0,64 0,26 0,10
<i>I</i> ₂ – Уровень развития инновационной инфраструктуры и рынка технологий	0,27	<i>I</i> ₂₁ – Высокий <i>I</i> ₂₂ – Достаточный <i>I</i> ₂₃ – Недостаточный	0,60 0,30 0,10
<i>I</i> ₃ – Уровень инновационной активности предприятий	0,17	<i>I</i> ₃₁ – Высокий <i>I</i> ₃₂ – Средний <i>I</i> ₃₃ – Низкий	0,54 0,30 0,16
<i>I</i> ₄ – Стоимость коммерциализации инновационных проектов	0,11	<i>I</i> ₄₁ – Ниже среднеотраслевой <i>I</i> ₄₂ – На уровне среднеотраслевой <i>I</i> ₄₃ – Выше среднеотраслевой	0,58 0,31 0,11
<i>I</i> ₅ – Срок окупаемости инновационных проектов	0,09	<i>I</i> ₅₁ – Ниже, чем в среднем по отрасли <i>I</i> ₅₂ – На уровне среднеотраслевых значений <i>I</i> ₅₃ – Выше, чем в среднем по отрасли	0,56 0,32 0,12

Таблица Д.18 – Коэффициенты значимости факторов и критериев их оценки для конкурентной составляющей внешней среды (С) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Коэффициенты значимости факторов	Критерии оценки факторов	Коэффициенты значимости критериев
<i>C</i> ₁ – Число конкурентов	0,37	<i>C</i> ₁₁ – Убывающее <i>C</i> ₁₂ – Неизменное <i>C</i> ₁₃ – Растущее	0,64 0,26 0,10
<i>C</i> ₂ – Применяемые конкурентные стратегии	0,29	<i>C</i> ₂₁ – Конкуренты придерживаются идентичных конкурентных стратегий <i>C</i> ₂₂ – Конкуренты придерживаются схожих конкурентных стратегий <i>C</i> ₂₃ – Конкуренты применяют различные конкурентные стратегии	0,58 0,31 0,11
<i>C</i> ₃ – Уровень рыночной концентрации	0,15	<i>C</i> ₃₁ – Высокий <i>C</i> ₃₂ – Умеренный <i>C</i> ₃₃ – Низкий	0,65 0,25 0,10
<i>C</i> ₄ – Динамика рынка	0,05	<i>C</i> ₄₁ – Растущая <i>C</i> ₄₂ – Стабильная <i>C</i> ₄₃ – Сокращающаяся	0,56 0,29 0,15
<i>C</i> ₅ – Барьеры входа на рынок	0,08	<i>C</i> ₅₁ – Высокие <i>C</i> ₅₂ – Средние <i>C</i> ₅₃ – Низкие	0,65 0,25 0,10
<i>C</i> ₆ – Стадия жизненного цикла отрасли	0,05	<i>C</i> ₆₁ – Рост <i>C</i> ₆₂ – Зрелость <i>C</i> ₆₃ – Спад	0,63 0,23 0,14

Таблица Д.19 – Коэффициенты значимости факторов и критериев их оценки для экономической составляющей внешней среды (Е) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Коэффициенты значимости факторов	Критерии оценки факторов	Коэффициенты значимости критериев
E_1 – Темпы роста экономики	0,30	E_{11} – Ускоренные E_{12} – Стабильные E_{13} – Замедленные	0,57 0,29 0,14
E_2 – Возможности импортозамещения в сфере телекоммуникаций	0,25	E_{21} – Высокие E_{22} – Средние E_{23} – Низкие	0,65 0,25 0,10
E_3 – Темпы цифровизации экономики	0,15	E_{31} – Высокие E_{32} – Стабильные E_{33} – Низкие	0,58 0,31 0,11
E_4 – Инфляционная уязвимость	0,11	E_{41} – Низкая E_{42} – Средняя E_{43} – Значительная	0,60 0,30 0,10
E_5 – Баланс спроса и предложения специалистов в сфере ИТ и телекоммуникаций	0,07	E_{51} – Спрос ниже предложения E_{52} – Спрос равен предложению E_{53} – Спрос выше предложения	0,57 0,33 0,10
E_6 – Уровень инвестиционной активности	0,05	E_{61} – Высокий E_{62} – Средний E_{63} – Низкий	0,65 0,25 0,10
E_7 – Динамика уровня реальных доходов населения	0,03	E_{71} – Растущая E_{72} – Стабильная E_{73} – Сокращающаяся	0,58 0,31 0,11
E_8 – Уровень развития финансовой инфраструктуры	0,03	E_{81} – Высокий E_{82} – Достаточный E_{83} – Недостаточный	0,54 0,30 0,16

Таблица Д.20 – Коэффициенты значимости факторов и критериев их оценки для демографической составляющей внешней среды (D) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Коэффициенты значимости факторов	Критерии оценки факторов	Коэффициенты значимости критериев
D_1 – Изменение численности населения	0,44	D_{11} – Рост D_{12} – Стабилизация D_{13} – Снижение	0,67 0,22 0,11
D_2 – Уровень урбанизации	0,31	D_{22} – Высокий D_{23} – Средний D_{24} – Низкий	0,57 0,29 0,14
D_3 – Уровень миграции и трудовой мобильности населения	0,12	D_{31} – Высокий D_{32} – Средний D_{33} – Низкий	0,54 0,30 0,16
D_4 – Воздействие изменений в половозрастной структуре населения	0,12	D_{41} – Позитивное D_{42} – Нейтральное D_{43} – Негативное	0,65 0,25 0,10

Таблица Д.21 – Коэффициенты значимости факторов и критериев их оценки для нормативно-правовой составляющей внешней среды (R) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Коэффициенты значимости факторов	Критерии оценки факторов	Коэффициенты значимости критериев
R_1 – Изменения в правовом регулировании деятельности в области связи и телекоммуникаций	0,41	R_{11} – Благоприятные R_{12} – Нейтральные R_{13} – Неблагоприятные	0,65 0,23 0,12
R_2 – Влияние налоговой политики	0,31	R_{21} – Положительное R_{22} – Нейтральное R_{23} – Отрицательное	0,58 0,31 0,11
R_3 – Влияние антимонопольной политики	0,15	R_{31} – Положительное R_{32} – Нейтральное R_{33} – Отрицательное	0,57 0,29 0,14
R_4 – Эффективность мер по защите информации и противодействию киберпреступности	0,07	R_{41} – Высокая R_{42} – Низкая R_{43} – Отсутствует	0,54 0,30 0,16
R_5 – Эффективность реализации государственных программ по развитию телекоммуникационной сферы	0,06	R_{51} – Высокая R_{52} – Низкая R_{53} – Отсутствует	0,69 0,22 0,09

Таблица Д.22 – Коэффициенты значимости факторов и критериев их оценки для инфраструктурной составляющей внешней среды (I) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Коэффициенты значимости факторов	Критерии оценки факторов	Коэффициенты значимости критериев
I_1 – Уровень соответствия телекоммуникационной инфраструктуры уровню развития и экономическому потенциалу обслуживаемых отраслей	0,37	I_{11} – Высокий I_{12} – Достаточный I_{13} – Недостаточный	0,57 0,33 0,10
I_2 – Объем инвестиций в развитие телекоммуникационной инфраструктуры	0,28	I_{21} – Высокий I_{22} – Средний I_{23} – Низкий	0,63 0,24 0,14
I_3 – Неоднородность телекоммуникационной инфраструктуры в территориальном разрезе	0,20	I_{31} – Незначительная I_{32} – Умеренная I_{33} – Значительная	0,57 0,29 0,14
I_4 – Возможности совместного использования телекоммуникационной инфраструктуры	0,15	I_{41} – Высокие I_{42} – Средние I_{43} – Низкие	0,63 0,24 0,14

Таблица Д.23 – Коэффициенты значимости факторов и критериев их оценки для партнеров как составляющей внешней среды (Р) предприятий сферы телекоммуникационных услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Коэффициенты значимости факторов	Критерии оценки факторов	Коэффициенты значимости критериев
P_1 – Характер производственных связей с поставщиками телекоммуникационного оборудования	0,34	P_{11} – Тесные P_{12} – Слабые P_{13} – Отсутствуют	0,65 0,25 0,10
P_2 – Количество поставщиков телекоммуникационного оборудования	0,20	P_{21} – Растущее P_{22} – Неизменное P_{23} – Убывающее	0,54 0,30 0,16
P_3 – Возможность стратегического партнёрства между телекоммуникационными предприятиями	0,20	P_{31} – Высокая P_{32} – Средняя P_{33} – Низкая	0,57 0,29 0,14
P_4 – Баланс спроса и предложения на рынке телекоммуникационного оборудования	0,12	P_{41} – Спрос ниже предложения P_{42} – Спрос равен предложению P_{43} – Спрос выше предложения	0,54 0,30 0,16
P_5 – Стоимость перехода к новому поставщику	0,07	P_{51} – Невысокая P_{52} – Значительная P_{53} – Предельно высокая	0,70 0,19 0,11
P_6 – Условия инвестирования в ассоциированные и совместные предприятия	0,07	P_{61} – Благоприятные P_{62} – Нейтральные P_{63} – Неблагоприятные	0,57 0,29 0,14

Таблица Д.24 – Коэффициенты значимости факторов и критериев их оценки для социальной составляющей внешней среды (S) предприятий сферы услуг (составлено автором)

Факторы внешней среды	Коэффициенты значимости факторов	Критерии оценки факторов	Коэффициенты значимости критериев
S_1 – Темпы цифровизации общества (изменение форматов межличностной коммуникации)	0,37	S_{11} – Высокие S_{12} – Стабильные S_{13} – Низкие	0,53 0,33 0,14
S_2 – Влияние изменений потребительских настроений	0,21	S_{21} – Позитивное S_{22} – Нейтральное S_{23} – Негативное	0,58 0,31 0,11
S_3 – Влияние изменений образа жизни и привычек потребления	0,21	S_{31} – Позитивное S_{32} – Нейтральное S_{33} – Негативное	0,60 0,30 0,10
S_4 – Спрос на удаленную занятость	0,13	S_{41} – Высокий S_{42} – Средний S_{43} – Низкий	0,54 0,30 0,16
S_5 – Цифровая дискриминация и цифровое неравенство	0,10	S_{51} – Незначительная S_{52} – Умеренная S_{53} – Значительная	0,57 0,33 0,10

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

АНКЕТА

Оценка влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

УВАЖАЕМЫЙ ЭКСПЕРТ!

Предлагаем Вам принять участие в опросе, целью которого является оценка влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Результаты, полученные в ходе опроса, будут использоваться исключительно в научных целях.

Для участия в опросе заполните анкету:

Название телекоммуникационного предприятия: _____

Должность: _____

Подразделение: _____

Опыт работы в телекоммуникационной сфере: _____

1. Оцените степень влияния факторов инновационной составляющей внешней среды (I) на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: отметьте символом «✓» критерий, который соответствует степени влияния фактора.

Факторы внешней среды	Критерии оценки фактора (отметить символом «✓»)
<i>I₁</i> – Платежеспособный спрос на инновационную продукцию	<input type="checkbox"/> Высокий (<i>I₁₁</i>) <input type="checkbox"/> Средний (<i>I₁₂</i>) <input type="checkbox"/> Низкий (<i>I₁₃</i>)
<i>I₂</i> – Уровень развития инновационной инфраструктуры и рынка технологий	<input type="checkbox"/> Высокий (<i>I₂₁</i>) <input type="checkbox"/> Достаточный (<i>I₂₂</i>) <input type="checkbox"/> Недостаточный (<i>I₂₃</i>)
<i>I₃</i> – Уровень инновационной активности предприятий	<input type="checkbox"/> Высокий (<i>I₃₁</i>) <input type="checkbox"/> Средний (<i>I₃₂</i>) <input type="checkbox"/> Низкий (<i>I₃₃</i>)
<i>I₄</i> – Стоимость коммерциализации инновационных проектов	<input type="checkbox"/> Ниже среднеотраслевой (<i>I₄₁</i>) <input type="checkbox"/> На уровне среднеотраслевой (<i>I₄₂</i>) <input type="checkbox"/> Выше среднеотраслевой (<i>I₄₃</i>)
<i>I₅</i> – Срок окупаемости инновационных проектов	<input type="checkbox"/> Ниже, чем в среднем по отрасли (<i>I₅₁</i>) <input type="checkbox"/> На уровне среднеотраслевых значений (<i>I₅₂</i>) <input type="checkbox"/> Выше, чем в среднем по отрасли (<i>I₅₃</i>)

2. Оцените степень влияния факторов конкурентной составляющей внешней среды (С) на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: отметьте символом «✓» критерий, который соответствует степени влияния фактора.

Факторы внешней среды	Критерии оценки фактора (отметить символом «✓»)
C_1 – Число конкурентов	<input type="checkbox"/> Убывающее (C_{11}) <input type="checkbox"/> Неизменное (C_{12}) <input type="checkbox"/> Растущее (C_{13})
C_2 – Применяемые конкурентные стратегии	<input type="checkbox"/> Конкуренты придерживаются идентичных конкурентных стратегий (C_{21}) <input type="checkbox"/> Конкуренты придерживаются схожих конкурентных стратегий (C_{22}) <input type="checkbox"/> Конкуренты применяют различные конкурентные стратегии (C_{23})
C_3 – Уровень рыночной концентрации	<input type="checkbox"/> Высокий (C_{31}) <input type="checkbox"/> Умеренный (C_{32}) <input type="checkbox"/> Низкий (C_{33})
C_4 – Динамика рынка	<input type="checkbox"/> Растущая (C_{41}) <input type="checkbox"/> Стабильная (C_{42}) <input type="checkbox"/> Сокращающаяся (C_{43})
C_5 – Барьеры входа на рынок	<input type="checkbox"/> Высокие (C_{51}) <input type="checkbox"/> Средние (C_{52}) <input type="checkbox"/> Низкие (C_{53})
C_6 – Стадия жизненного цикла отрасли	<input type="checkbox"/> Рост (C_{61}) <input type="checkbox"/> Зрелость (C_{62}) <input type="checkbox"/> Спад (C_{63})

3. Оцените степень влияния факторов экономической составляющей внешней среды (Е) на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: отметьте символом «✓» критерий, который соответствует степени влияния фактора.

Факторы внешней среды	Критерии оценки фактора (отметить символом «✓»)
E_1 – Темпы роста экономики	<input type="checkbox"/> Ускоренные (E_{11}) <input type="checkbox"/> Стабильные (E_{12}) <input type="checkbox"/> Замедленные (E_{13})
E_2 – Возможности импортозамещения в сфере телекоммуникаций	<input type="checkbox"/> Высокие (E_{21}) <input type="checkbox"/> Средние (E_{22}) <input type="checkbox"/> Низкие (E_{23})
E_3 – Темпы цифровизации экономики	<input type="checkbox"/> Высокие (E_{31}) <input type="checkbox"/> Стабильные (E_{32}) <input type="checkbox"/> Низкие (E_{33})

<i>E</i> ₄ – Инфляционная уязвимость	<input type="checkbox"/> Низкая (<i>E</i> ₄₁) <input type="checkbox"/> Средняя (<i>E</i> ₄₂) <input type="checkbox"/> Значительная (<i>E</i> ₄₃)
<i>E</i> ₅ – Баланс спроса и предложения специалистов в сфере ИТ и телекоммуникаций	<input type="checkbox"/> Спрос ниже предложения (<i>E</i> ₅₁) <input type="checkbox"/> Спрос равен предложению (<i>E</i> ₅₂) <input type="checkbox"/> Спрос выше предложения (<i>E</i> ₅₃)
<i>E</i> ₆ – Уровень инвестиционной активности	<input type="checkbox"/> Высокий (<i>E</i> ₆₁) <input type="checkbox"/> Средний (<i>E</i> ₆₂) <input type="checkbox"/> Низкий (<i>E</i> ₆₃)
<i>E</i> ₇ – Динамика уровня реальных доходов населения	<input type="checkbox"/> Растущая (<i>E</i> ₇₁) <input type="checkbox"/> Стабильная (<i>E</i> ₇₂) <input type="checkbox"/> Сокращающаяся (<i>E</i> ₇₃)
<i>E</i> ₈ – Уровень развития финансовой инфраструктуры	<input type="checkbox"/> Высокий (<i>E</i> ₈₁) <input type="checkbox"/> Достаточный (<i>E</i> ₈₂) <input type="checkbox"/> Недостаточный (<i>E</i> ₈₃)

4. Оцените степень влияния факторов демографической составляющей внешней среды (*D*) на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: отметьте символом «✓» критерий, который соответствует степени влияния фактора.

Факторы внешней среды	Критерии оценки фактора (отметить символом «✓»)
<i>D</i> ₁ – Изменение численности населения	<input type="checkbox"/> Рост (<i>D</i> ₁₁) <input type="checkbox"/> Стабилизация (<i>D</i> ₁₂) <input type="checkbox"/> Снижение (<i>D</i> ₁₃)
<i>D</i> ₂ – Уровень урбанизации	<input type="checkbox"/> Высокий (<i>D</i> ₂₁) <input type="checkbox"/> Средний (<i>D</i> ₂₂) <input type="checkbox"/> Низкий (<i>D</i> ₂₃)
<i>D</i> ₃ – Уровень миграции и трудовой мобильности населения	<input type="checkbox"/> Высокий (<i>D</i> ₃₁) <input type="checkbox"/> Средний (<i>D</i> ₃₂) <input type="checkbox"/> Низкий (<i>D</i> ₃₃)
<i>D</i> ₄ – Воздействие изменений в половозрастной структуре населения	<input type="checkbox"/> Позитивное (<i>D</i> ₄₁) <input type="checkbox"/> Нейтральное (<i>D</i> ₄₂) <input type="checkbox"/> Негативное (<i>D</i> ₄₃)

5. Оцените степень влияния факторов нормативно-правовой составляющей внешней среды (R) на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: отметьте символом «✓» критерий, который соответствует степени влияния фактора.

Факторы внешней среды	Критерии оценки фактора (отметить символом «✓»)
R_1 – Изменения в правовом регулировании деятельности в области связи и телекоммуникации	<input type="checkbox"/> Благоприятные (R_{11}) <input type="checkbox"/> Нейтральные (R_{12}) <input type="checkbox"/> Неблагоприятные (R_{13})
R_2 – Влияние налоговой политики	<input type="checkbox"/> Положительное (R_{21}) <input type="checkbox"/> Нейтральное (R_{22}) <input type="checkbox"/> Отрицательное (R_{23})
R_3 – Влияние антимонопольной политики	<input type="checkbox"/> Положительное (R_{31}) <input type="checkbox"/> Нейтральное (R_{32}) <input type="checkbox"/> Отрицательное (R_{33})
R_4 – Эффективность мер по защите информации и противодействию киберпреступности	<input type="checkbox"/> Высокая (R_{41}) <input type="checkbox"/> Низкая (R_{42}) <input type="checkbox"/> Отсутствует (R_{43})
R_5 – Эффективность реализации государственных программ по развитию телекоммуникационной сферы	<input type="checkbox"/> Высокая (R_{51}) <input type="checkbox"/> Низкая (R_{52}) <input type="checkbox"/> Отсутствует (R_{53})

6. Оцените степень влияния факторов инфраструктурной составляющей внешней среды (I) на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: отметьте символом «✓» критерий, который соответствует степени влияния фактора.

Факторы внешней среды	Критерии оценки фактора (отметить символом «✓»)
I_1 – Уровень соответствия телекоммуникационной инфраструктуры уровню развития и экономическому потенциалу обслуживаемых отраслей	<input type="checkbox"/> Высокий (I_{11}) <input type="checkbox"/> Достаточный (I_{12}) <input type="checkbox"/> Недостаточный (I_{13})
I_2 – Объем инвестиций в развитие телекоммуникационной инфраструктуры	<input type="checkbox"/> Высокий (I_{21}) <input type="checkbox"/> Средний (I_{22}) <input type="checkbox"/> Низкий (I_{23})
I_3 – Неоднородность телекоммуникационной инфраструктуры в территориальном разрезе	<input type="checkbox"/> Незначительная (I_{31}) <input type="checkbox"/> Умеренная (I_{32}) <input type="checkbox"/> Значительная (I_{33})
I_4 – Возможности совместного использования телекоммуникационной инфраструктуры	<input type="checkbox"/> Высокие (I_{41}) <input type="checkbox"/> Средние (I_{42}) <input type="checkbox"/> Низкие (I_{43})

7. Оцените степень влияния партнеров как составляющей внешней среды (P) на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: отметьте символом «✓» критерий, который соответствует степени влияния фактора.

Факторы внешней среды	Критерии оценки фактора (отметить символом «✓»)
P_1 – Характер производственных связей с поставщиками телекоммуникационного оборудования	<input type="checkbox"/> Тесные (P_{11}) <input type="checkbox"/> Слабые (P_{12}) <input type="checkbox"/> Отсутствуют (P_{13})
P_2 – Количество поставщиков телекоммуникационного оборудования	<input type="checkbox"/> Растущее (P_{21}) <input type="checkbox"/> Неизменное (P_{22}) <input type="checkbox"/> Убывающее (P_{23})
P_3 – Возможность стратегического партнёрства между телекоммуникационными предприятиями	<input type="checkbox"/> Высокая (P_{31}) <input type="checkbox"/> Средняя (P_{32}) <input type="checkbox"/> Низкая (P_{33})
P_4 – Баланс спроса и предложения на рынке телекоммуникационного оборудования	<input type="checkbox"/> Спрос ниже предложения (P_{41}) <input type="checkbox"/> Спрос равен предложению (P_{42}) <input type="checkbox"/> Спрос выше предложения (P_{43})
P_5 – Стоимость перехода к новому поставщику	<input type="checkbox"/> Невысокая (P_{51}) <input type="checkbox"/> Значительная (P_{52}) <input type="checkbox"/> Предельно высокая (P_{53})
P_6 – Условия инвестирования в ассоциированные и совместные предприятия	<input type="checkbox"/> Благоприятные (P_{61}) <input type="checkbox"/> Нейтральные (P_{62}) <input type="checkbox"/> Неблагоприятные (P_{63})

8. Оцените степень влияния факторов социальной составляющей внешней среды (S) на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Порядок заполнения: отметьте символом «✓» критерий, который соответствует степени влияния фактора.

Факторы внешней среды	Критерии оценки фактора (отметить символом «✓»)
S_1 – Темпы цифровизации общества (изменение форматов межличностной коммуникации)	<input type="checkbox"/> Высокие (S_{11}) <input type="checkbox"/> Стабильные (S_{12}) <input type="checkbox"/> Низкие (S_{13})
S_2 – Влияние изменений потребительских настроений	<input type="checkbox"/> Позитивное (S_{21}) <input type="checkbox"/> Нейтральное (S_{22}) <input type="checkbox"/> Негативное (S_{23})
S_3 – Влияние изменений образа жизни и привычек потребления	<input type="checkbox"/> Позитивное (S_{31}) <input type="checkbox"/> Нейтральное (S_{32}) <input type="checkbox"/> Негативное (S_{33})
S_4 – Спрос на удаленную занятость	<input type="checkbox"/> Высокий (S_{41}) <input type="checkbox"/> Средний (S_{42}) <input type="checkbox"/> Низкий (S_{43})
S_5 – Цифровая дискриминация и цифровое неравенство	<input type="checkbox"/> Незначительная (S_{51}) <input type="checkbox"/> Умеренная (S_{52}) <input type="checkbox"/> Значительная (S_{53})

Благодарим за Ваши ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.1 – Результаты оценки влияния факторов внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг
(составлено автором)

Блок	Фактор внешней среды	Коэффициент значимости блока факторов	Коэффициент значимости фактора	Оценка влияния фактора
1	2	3	4	5
INNOVATION <i>Инновации</i>	I_1 – Платежеспособный спрос на инновационную продукцию	0,08	0,36	0,64
	I_2 – Уровень развития инновационной инфраструктуры и рынка технологий		0,27	0,10
	I_3 – Уровень инновационной активности предприятий		0,17	0,30
	I_4 – Стоимость коммерциализации инновационных проектов		0,11	0,31
	I_5 – Срок окупаемости инновационных проектов		0,09	0,32
COMPETITORS <i>Конкуренты</i>	C_1 – Число конкурентов	0,29	0,37	0,26
	C_2 – Применяемые конкурентные стратегии		0,29	0,31
	C_3 – Уровень рыночной концентрации		0,15	0,65
	C_4 – Динамика рынка		0,08	0,15
	C_5 – Барьеры входа на рынок		0,05	0,65
	C_6 – Стадия жизненного цикла отрасли		0,05	0,23
ECONOMIC FACTORS <i>Экономические факторы</i>	E_1 – Темпы роста экономики	0,21	0,30	0,14
	E_2 – Возможности импортозамещения в сфере телекоммуникаций		0,25	0,10
	E_3 – Темпы цифровизация экономики		0,15	0,31
	E_4 – Инфляционная уязвимость		0,11	0,30
	E_5 – Баланс спроса и предложения специалистов в сфере IT и телекоммуникаций		0,07	0,10
	E_6 – Инвестиционная активность		0,05	0,25
	E_7 – Динамика уровня реальных доходов населения		0,03	0,11
	E_8 – Уровень развития финансовой инфраструктуры		0,03	0,30
DEMOGRAPHICS <i>Демография</i>	D_1 – Изменение численности населения	0,05	0,44	0,22
	D_2 – Уровень урбанизации		0,31	0,29
	D_3 – Уровень миграции и трудовой мобильности населения		0,12	0,54
	D_4 – Воздействие изменений в половозрастной структуре населения		0,12	0,25
REGULATORY ENVIRONMENT <i>Нормативно-правовая среда</i>	R_1 – Изменения в правовом регулировании деятельности в области связи и телекоммуникаций	0,04	0,41	0,23
	R_2 – Влияние налоговой политики		0,31	0,31
	R_3 – Влияние антимонопольной политики		0,15	0,14
	R_4 – Эффективность мер по защите информации и противодействию киберпреступности		0,07	0,30
	R_5 – Эффективность реализации государственных программ по развитию телекоммуникационной сферы		0,06	0,09

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
INFRASTRUCTURE <i>Инфраструктура</i>	<i>I</i> ₁ – Уровень соответствия телекоммуникационной инфраструктуры уровню развития и экономическому потенциалу обслуживаемых отраслей	0,16	0,37	0,10
	<i>I</i> ₂ – Объем инвестиций в развитие телекоммуникационной инфраструктуры		0,28	0,63
	<i>I</i> ₃ – Неоднородность телекоммуникационной инфраструктуры в территориальном разрезе		0,20	0,14
	<i>I</i> ₄ – Возможности совместного использования телекоммуникационной инфраструктуры		0,15	0,24
PARTNERS <i>Партнёры</i>	<i>P</i> ₁ – Характер производственных связей с поставщиками телекоммуникационного оборудования	0,12	0,34	0,25
	<i>P</i> ₂ – Количество поставщиков телекоммуникационного оборудования		0,20	0,16
	<i>P</i> ₃ – Возможность стратегического партнёрства между телекоммуникационными предприятиями		0,20	0,29
	<i>P</i> ₄ – Баланс спроса и предложения на рынке телекоммуникационного оборудования		0,12	0,16
	<i>P</i> ₅ – Стоимость перехода к новому поставщику		0,07	0,11
	<i>P</i> ₆ – Условия инвестирования в ассоциированные и совместные предприятия		0,07	0,29
SOCIAL TRENDS <i>Социальные тренды</i>	<i>S</i> ₁ – Темпы цифровизации общества (изменение форматов межличностной коммуникации)	0,05	0,37	0,53
	<i>S</i> ₂ – Влияние изменений потребительских настроений		0,21	0,58
	<i>S</i> ₃ – Влияние изменений образа жизни и привычек потребления		0,21	0,60
	<i>S</i> ₄ – Спрос на удаленную занятость		0,13	0,54
	<i>S</i> ₅ – Цифровая дискриминация и цифровое неравенство		0,10	0,10

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Результаты комплексной оценки конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности

Таблица И.1 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по группе операционных бизнес-процессов

<i>Индикаторы конкурентного поведения</i>	Рентабельность услуг (x_1)	Затратоемкость услуг (x_2)	Фондоемкость услуг (x_3)	Фондоотдача (x_4)	<i>Средние значения</i>	<i>Коэффициент значимости</i>
Рентабельность услуг (x_1)	1	3	2	0,5	1,32	0,29
Затратоемкость услуг (x_2)	0,33	1	1	0,33	0,58	0,13
Фондоемкость услуг (x_3)	0,5	1	1	0,33	0,64	0,14
Фондоотдача (x_4)	2	3	3	1	2,06	0,45
Сумма	3,83	8,00	7,00	2,17	4,59	1,00
Максимальное собственное значение матрицы						4,05
Случайный индекс согласованности						0,9
Индекс согласованности						0,02
Сума значений элементов столбца						0,02

Таблица И.2 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по группе финансовых бизнес-процессов

<i>Индикаторы конкурентного поведения</i>	Рентабельность активов (x_5)	Коэффициент общей ликвидности (x_6)	Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)	<i>Средние значения</i>	<i>Коэффициент значимости</i>
Рентабельность активов (x_5)	1	2	2	3	1,86	0,41
Коэффициент общей ликвидности (x_6)	0,50	1	1	3	1,11	0,24
Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)	0,50	1	1	4	1,19	0,26
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)	0,33	0,33	0,25	1	0,41	0,09
Сумма	2,33	4,33	4,25	11,00	4,57	1,00
Максимальное собственное значение матрицы						4,09
Случайный индекс согласованности						0,9
Индекс согласованности						0,03
Сума значений элементов столбца						0,03

Таблица И.3 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по группе маркетинговых бизнес-процессов

<i>Индикаторы конкурентного поведения</i>	Доля предприятия на рынке (x_9)	Коэффициент оттока абонентов (x_{10})	Средняя выручка на одного абонента (x_{11})	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})	Средние значения	Коэффициент значимости
Доля предприятия на рынке (x_9)	1	2	2	2	1,68	0,39
Коэффициент оттока абонентов (x_{10})	0,50	1	0,5	0,5	0,59	0,14
Средняя выручка на одного абонента (x_{11})	0,50	2	1	0,5	0,84	0,20
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})	0,50	2	2	1	1,19	0,28
Сумма	2,50	7,00	5,50	4,00	4,31	1,00
Максимальное собственное значение матрицы						4,12
Случайный индекс согласованности						0,9
Индекс согласованности						0,04
Отношение согласованности						0,04

Таблица И.4 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по группе бизнес-процессов развития

<i>Индикаторы конкурентного поведения</i>	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})	Средние значения	Коэффициент значимости
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})	1	0,5	0,5	2	0,84	0,19
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})	2	1	1	2	1,41	0,32
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})	2	1	1	3	1,57	0,36
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})	0,50	0,50	0,33	1	0,54	0,12
Сумма	5,50	3,00	2,83	8,00	4,36	1,00
Максимальное собственное значение матрицы						4,04
Случайный индекс согласованности						0,9
Индекс согласованности						0,01
Отношение согласованности						0,01

Таблица И.5 – Пример матрицы попарных сравнений для определения коэффициентов значимости обобщающих коэффициентов конкурентного поведения по видам бизнес-процессов

Обобщающие коэффициенты конкурентного поведения по видам бизнес-процессов	Операционные бизнес-процессы	Финансовые бизнес-процессы	Маркетинговые бизнес-процессы	Бизнес-процессы развития	Средние значения	Коэффициент значимости
Операционные бизнес-процессы	1	0,50	1	0,33	0,64	0,15
Финансовые бизнес-процессы	2	1	2	0,50	1,19	0,27
Маркетинговые бизнес-процессы	1	0,5	1	0,50	0,71	0,16
Бизнес-процессы развития	3	2	2	1	1,86	0,42
Сумма	7,00	4,00	6,00	2,33	4,40	1,00
Максимальное собственное значение матрицы						4,05
Случайный индекс согласованности						0,9
Индекс согласованности						0,02
Отношение согласованности						0,02

Таблица И.6 – Результаты определения коэффициентов значимости индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по группе операционных бизнес-процессов (составлено автором)

Индикаторы конкурентного поведения	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Рентабельность услуг (x_1)	0,28	0,29	0,27	0,28	0,27	0,29	0,25	0,23	0,31	0,26	0,28	0,29	0,31	0,28	0,28	0,28	0,30	0,25	0,28	7,8
Затратоемкость услуг (x_2)	0,11	0,13	0,13	0,11	0,11	0,13	0,09	0,13	0,10	0,13	0,12	0,11	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11	0,09	0,11	11,2
Фондоемкость услуг (x_3)	0,16	0,14	0,14	0,14	0,13	0,14	0,16	0,15	0,15	0,14	0,11	0,19	0,15	0,16	0,16	0,11	0,12	0,16	0,14	13,6
Фондоотдача (x_4)	0,45	0,45	0,46	0,47	0,49	0,45	0,51	0,48	0,44	0,48	0,49	0,41	0,44	0,47	0,45	0,50	0,46	0,51	0,47	5,6
Отношение согласованности	0,03	0,02	0,04	0,01	0,03	0,02	0,04	0,05	0,04	0,00	0,04	0,03	0,04	0,01	0,03	0,05	0,02	0,04	-	-

Таблица И.7 – Результаты определения коэффициентов значимости индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по группе финансовых бизнес-процессов (составлено автором)

Индикаторы конкурентного поведения	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Рентабельность активов (x_5)	0,43	0,41	0,43	0,47	0,42	0,47	0,42	0,41	0,42	0,43	0,43	0,46	0,42	0,41	0,41	0,41	0,44	0,45	0,43	4,6
Коэффициент общей ликвидности (x_6)	0,29	0,24	0,24	0,23	0,25	0,21	0,22	0,25	0,22	0,24	0,24	0,20	0,26	0,25	0,24	0,25	0,22	0,25	0,24	7,9
Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)	0,18	0,26	0,24	0,22	0,22	0,23	0,25	0,25	0,25	0,24	0,25	0,22	0,24	0,25	0,26	0,25	0,24	0,21	0,24	8,1
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)	0,10	0,09	0,09	0,08	0,11	0,09	0,11	0,10	0,11	0,09	0,08	0,12	0,08	0,10	0,09	0,10	0,10	0,09	0,09	11,8
Отношение согласованности	0,02	0,03	0,01	0,02	0,02	0,00	0,02	0,02	0,02	0,01	0,02	0,02	0,04	0,02	0,03	0,02	0,01	0,03	-	-

Таблица И.8 – Результаты определения коэффициентов значимости индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по группе маркетинговых бизнес-процессов (составлено автором)

Индикаторы конкурентного поведения	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Доля предприятия на рынке (x_9)	0,39	0,39	0,33	0,39	0,38	0,34	0,40	0,40	0,34	0,34	0,33	0,37	0,34	0,39	0,34	0,39	0,34	0,35	0,36	7,3
Коэффициент оттока абонентов (x_{10})	0,17	0,14	0,17	0,23	0,24	0,20	0,20	0,24	0,17	0,20	0,20	0,24	0,20	0,23	0,24	0,20	0,20	0,24	0,21	15,2
Средняя выручка на одного абонента (x_{11})	0,17	0,20	0,23	0,14	0,18	0,17	0,17	0,17	0,24	0,17	0,19	0,15	0,17	0,12	0,17	0,15	0,19	0,21	0,18	16,6
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})	0,28	0,28	0,28	0,23	0,20	0,29	0,24	0,20	0,24	0,29	0,28	0,24	0,29	0,26	0,24	0,26	0,27	0,21	0,25	11,8
Отношение согласованности	0,03	0,04	0,03	0,02	0,05	0,02	0,02	0,02	0,04	0,02	0,02	0,05	0,02	0,04	0,04	0,05	0,03	0,02	-	-

Таблица И.9 – Результаты определения коэффициентов значимости индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг по группе бизнес-процессов развития (составлено автором)

Индикаторы конкурентного поведения	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})	0,17	0,19	0,19	0,15	0,15	0,18	0,15	0,20	0,16	0,17	0,15	0,15	0,18	0,17	0,20	0,17	0,14	0,15	0,17	11,5
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})	0,32	0,32	0,27	0,28	0,23	0,27	0,37	0,28	0,27	0,28	0,28	0,27	0,23	0,28	0,28	0,33	0,23	0,23	0,28	13,6
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})	0,39	0,36	0,42	0,37	0,43	0,39	0,28	0,39	0,42	0,39	0,37	0,42	0,42	0,39	0,39	0,33	0,39	0,42	0,39	9,9
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})	0,12	0,12	0,12	0,20	0,19	0,16	0,20	0,14	0,15	0,17	0,20	0,16	0,17	0,17	0,14	0,17	0,23	0,19	0,17	18,1
Отношение согласованности	0,03	0,01	0,04	0,03	0,01	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	0,02	0,04	0,03	0,04	0,00	0,05	0,04	-	-

Таблица И.10 – Результаты определения коэффициентов значимости обобщающих коэффициентов конкурентного поведения по видам бизнес-процессов (*составлено автором*)

Обобщающие коэффициенты конкурентного поведения по видам бизнес-процессов	Оценки, выставленные экспертами																		Агрегированная оценка, коэф.	Вариация, %	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
Операционные бизнес-процессы	0,15	0,15	0,18	0,14	0,14	0,13	0,14	0,13	0,14	0,14	0,17	0,15	0,14	0,14	0,13	0,14	0,17	0,14	0,14	0,14	9,6
Финансовые бизнес-процессы	0,23	0,27	0,20	0,20	0,28	0,23	0,20	0,22	0,23	0,23	0,24	0,27	0,20	0,22	0,28	0,28	0,24	0,21	0,23	0,23	12,8
Маркетинговые бизнес-процессы	0,19	0,16	0,20	0,28	0,20	0,28	0,27	0,22	0,21	0,23	0,20	0,16	0,28	0,28	0,23	0,24	0,20	0,28	0,23	0,23	18,0
Бизнес-процессы развития	0,43	0,42	0,43	0,39	0,39	0,36	0,39	0,42	0,43	0,39	0,40	0,42	0,39	0,36	0,36	0,34	0,40	0,37	0,39	0,39	7,0
<i>Отношение согласованности</i>	<i>0,01</i>	<i>0,02</i>	<i>0,01</i>	<i>0,04</i>	<i>0,04</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,05</i>	<i>0,05</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	0,04	<i>0,05</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,02</i>	<i>0,04</i>	-	-

Таблица И.11 – Результаты расчета индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности в рамках операционных бизнес-процессов за период 2018-2023 гг. (расчитано автором)

Предприятия	Рентабельность услуг, %						Затрагоемость услуг, коэф.						Фондоёмкость услуг, коэф.						Фондоотдача, коэф.					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I. Лидеры рынка																								
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	39,78	39,12	38,21	33,55	30,23	28,20	0,72	0,72	0,72	0,75	0,77	0,78	0,92	0,92	0,96	0,99	1,08	0,98	1,08	1,09	1,04	1,01	0,93	1,02
ПАО «МЕГАФОН»	19,36	15,00	11,38	9,73	30,40	35,31	0,84	0,87	0,90	0,91	0,77	0,74	0,56	0,50	0,53	0,56	0,58	0,61	1,77	1,98	1,87	1,78	1,73	1,63
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	16,77	24,61	15,26	9,46	15,62	19,26	0,91	0,80	0,87	0,91	0,86	0,84	0,53	0,82	1,01	1,22	1,09	0,99	1,88	1,22	0,99	0,82	0,92	1,01
ООО «Г2 Мобайл»	9,96	18,18	22,88	22,64	27,89	36,29	0,93	0,86	0,80	0,82	0,80	0,73	0,61	0,85	0,84	0,86	0,85	0,71	1,63	1,18	1,19	1,16	1,18	1,42
II. Региональные операторы связи																								
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	64,66	66,49	62,43	56,90	73,10	102,18	0,61	0,60	0,65	0,64	0,58	0,49	0,48	0,59	0,59	0,64	0,59	0,95	2,07	1,71	1,71	1,57	1,69	1,05
ПАО «Таттелеком»	18,33	21,83	34,85	39,27	17,93	19,76	0,94	0,91	0,82	0,79	0,85	0,83	0,56	0,49	0,42	0,41	0,46	0,45	1,79	2,02	2,37	2,46	2,18	2,23
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	-14,82	2,26	-1,68	0,58	7,77	12,21	1,27	1,04	1,08	1,06	0,99	0,94	0,76	0,71	0,76	0,72	0,65	0,57	1,31	1,40	1,32	1,38	1,54	1,75
ГУП ДНР «РОС»	-28,35	-16,21	-0,03	13,57	29,41	22,56	0,80	0,79	0,78	0,85	0,23	0,81	0,63	0,55	0,56	0,54	0,61	0,62	1,59	1,82	1,79	1,85	1,64	1,61
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	41,34	27,70	23,84	32,38	42,79	30,59	0,71	0,78	0,81	0,76	0,70	0,77	0,07	0,10	0,08	0,10	0,05	0,04	14,82	10,38	12,35	9,89	19,82	24,69
III. Виртуальные операторы связи																								
ООО «Тинькофф Мобайл»	-162,40	-135,48	-16,48	-3,75	9,49	1,42	0,53	0,66	0,72	0,66	0,66	0,67	0,11	0,12	0,13	0,14	0,12	0,13	9,09	8,13	7,69	7,14	8,33	7,69
ООО «Сбербанк-Телеком»	-45,67	-34,29	-19,47	4,36	-0,67	1,11	0,29	0,30	0,33	0,31	0,29	0,30	0,18	0,17	0,17	0,18	0,18	0,91	5,56	5,73	5,73	5,46	5,71	1,10
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-	-99,37	-23,83	-1,83	-24,71	18,22	-	0,29	0,35	0,34	0,39	0,40	-	0,23	0,20	0,21	0,19	0,20	-	4,35	5,00	4,65	5,26	5,00

Таблица И.12 – Результаты расчета индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности в рамках финансовых бизнес-процессов за период 2018-2023 гг. (рассчитано автором)

Предприятия	Рентабельность активов, %						Коэффициент общей ликвидности						Коэффициент устойчивого финансирования						Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I. Лидеры рынка																								
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	1,09	8,24	6,70	6,38	3,06	4,33	0,78	0,35	0,68	0,25	0,21	0,28	0,49	0,71	1,71	0,71	0,69	0,63	-4,22	-7,15	1,00	-11,62	-12,86	-7,61
ПАО «МЕГАФОН»	2,82	0,57	0,66	11,38	6,91	6,11	1,00	0,69	0,53	0,54	0,33	0,22	0,82	0,82	0,75	0,73	0,66	0,60	-3,26	-4,80	-4,82	-4,10	-6,94	-9,23
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,64	4,06	5,19	5,65	5,40	5,47	0,93	0,82	0,49	0,44	0,51	1,08	0,74	0,73	0,71	0,76	0,75	0,80	-2,52	-2,75	-4,94	-7,50	-6,16	-3,01
ООО «Т2 Мобайл»	1,51	5,12	6,79	7,19	10,20	17,45	0,26	0,45	0,84	0,66	0,31	0,37	0,69	0,62	0,78	0,79	0,74	0,73	0,91	-3,93	-3,32	-0,38	0,52	-0,21
II. Региональные операторы связи																								
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	26,97	33,71	22,44	19,02	19,23	12,90	10,74	4,04	5,66	9,83	7,26	6,82	0,95	0,92	0,92	0,94	0,93	0,94	0,87	0,65	0,76	0,69	0,67	-0,39
ПАО «Таттелеком»	5,58	6,02	12,12	11,54	8,95	0,54	1,49	1,20	1,55	1,64	1,96	1,87	0,88	0,84	0,87	0,87	0,83	0,06	-0,77	-0,28	0,33	0,51	0,47	0,44
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,47	-0,71	-0,82	0,54	5,35	7,58	1,62	1,52	1,02	0,75	0,85	1,02	0,76	0,77	0,76	0,71	0,73	0,74	-1,46	-1,68	-2,86	-3,37	-3,02	-2,28
ГУП ДНР «РОС»	-14,38	-8,48	1,89	3,46	5,48	7,42	0,19	0,30	0,56	1,06	2,19	2,11	0,74	0,70	0,72	0,81	0,81	0,84	-4,95	-2,87	-0,75	0,42	0,46	0,37
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	51,70	8,45	26,10	22,93	28,35	51,65	0,63	0,35	0,38	2,22	4,74	1,02	0,49	0,78	0,77	0,77	0,82	0,19	1,41	5,16	5,85	0,46	0,77	-0,01
III. Виртуальные операторы связи																								
ООО «Тинькофф Мобайл»	-107,37	-85,29	-33,61	-10,38	3,85	0,97	3,69	3,38	2,80	0,34	0,93	0,45	0,73	0,70	0,64	0,21	0,10	0,12	-1,95	-2,28	-2,54	-2,48	-1,11	-1,37
ООО «Сбербанк-Телеком»	-23,09	-29,06	-26,65	5,60	1,49	1,54	5,07	1,49	0,74	1,88	1,37	1,65	0,86	0,68	0,52	0,71	0,58	0,64	0,42	0,33	-0,36	0,23	0,21	0,32
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-	-5,43	1,39	-7,25	-28,87	21,98	-	11,25	4,03	3,64	1,15	1,36	-	0,09	0,87	0,88	0,40	0,62	-	0,91	0,75	0,72	0,13	0,27

Таблица И.13 – Результаты расчета индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности в рамках маркетинговых бизнес-процессов за период 2018-2023 гг. (рассчитано автором)

Предприятия	Доля предприятия на рынке, %						Коэффициент оттока абонентов						Средняя выручка на одного абонента, руб.						Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки, коэф.					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I. Лидеры рынка																								
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	30,17	30,14	31,29	30,73	31,13	30,39	18,10	17,30	18,90	19,00	17,40	17,70	4246,62	4358,25	4453,75	4654,94	4894,67	5213,25	0,14	0,15	0,14	0,13	0,14	0,15
ПАО «МЕГАФОН»	27,82	27,51	25,77	25,78	25,58	25,13	23,60	21,40	22,10	22,40	20,70	22,10	4363,23	4480,70	4191,12	4209,41	4596,92	4552,79	0,09	0,10	0,09	0,09	0,09	0,09
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	26,39	25,49	23,93	23,56	22,26	21,40	17,40	18,50	18,30	17,70	18,70	19,80	5243,24	5294,24	5491,33	5791,99	6086,59	6757,36	0,07	0,08	0,08	0,07	0,06	0,06
ООО «Т2 Мобайл»	12,22	13,53	15,27	15,93	16,44	17,67	14,50	14,10	16,10	16,70	14,60	15,20	3172,47	3442,72	3751,30	4074,63	4300,07	5063,58	0,17	0,18	0,15	0,15	0,18	0,15
II. Региональные операторы связи																								
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,68	0,64	0,62	0,60	0,65	0,81	15,70	15,30	16,60	16,70	16,20	16,40	4143,90	3941,78	3773,91	3992,83	4525,43	6224,04	0,01	0,02	0,03	0,05	0,04	0,02
ПАО «Таттелеком»	0,75	0,72	0,73	0,72	0,67	0,63	18,60	18,10	19,20	18,90	17,40	16,70	4278,22	4144,99	4129,13	4424,21	4313,68	4612,60	0,05	0,05	0,05	0,06	0,07	0,07
ООО «ЕКАТЕРИНБУ РГ-2000»	0,62	0,60	0,60	0,60	0,60	0,59	20,10	19,50	20,10	21,30	22,10	21,90	4228,40	4175,24	4162,51	4409,23	4554,57	4971,74	0,08	0,06	0,06	0,07	0,06	0,06
ГУП ДНР «РОС»	0,39	0,40	0,45	0,44	0,52	0,53	13,70	12,90	13,00	13,70	13,10	14,00	4213,50	4248,13	4455,61	4766,10	4812,40	4712,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,40	0,33	0,37	0,38	0,45	0,51	15,50	15,20	15,90	14,90	15,00	14,90	4723,30	4708,57	4655,21	4797,50	4844,16	4911,10	0,02	0,03	0,08	0,12	0,10	0,10
III. Виртуальные операторы связи																								
ООО «Тинькофф Мобайл»	0,02	0,10	0,19	0,29	0,45	0,81	19,60	21,30	25,30	21,50	21,10	21,50	3992,30	4116,88	4078,36	4354,11	4532,47	4578,80	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ООО «Сбербанк-Телеком»	0,03	0,11	0,20	0,21	0,20	0,23	26,10	25,70	26,30	26,37	24,70	24,30	3311,40	3745,30	4123,90	4241,50	4412,78	4544,30	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-	0,00	0,01	0,02	0,03	0,02	-	27,80	28,40	27,65	25,60	24,70	-	3912,30	4014,30	4123,80	4325,30	4411,00	-	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03

Таблица И.14 – Результаты расчета индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности в рамках бизнес-процессов и развития за период 2018-2023 гг. (расчитано автором)

Предприятие	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов), коэф.						Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки, коэф.						Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки, коэф.						Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента, руб.					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I. Лидеры рынка																								
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	1,08	1,10	1,21	1,19	1,22	1,21	0,04	0,04	0,05	0,05	0,06	0,08	0,23	0,21	0,24	0,27	0,31	0,53	3986,98	3775,93	3914,61	4935,28	5376,01	6042,29
ПАО «МЕГАФОН»	0,92	0,91	0,82	0,84	0,82	0,81	0,12	0,13	0,13	0,09	0,07	0,11	0,22	0,19	0,15	0,12	0,29	0,11	2413,08	2335,32	2468,25	3235,15	3995,67	3618,50
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,87	0,85	0,76	0,77	0,72	0,69	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,05	0,10	0,18	0,25	0,22	0,40	0,38	875,94	845,68	918,96	1199,68	2440,16	2206,45
ООО «Т2 Мобайл»	0,41	0,45	0,49	0,52	0,53	0,57	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,03	0,17	0,22	0,21	0,20	0,07	0,11	1056,93	1281,77	1323,37	1412,04	1436,20	1155,80
II. Региональные операторы связи																								
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	0,16	0,12	0,10	0,24	0,19	12,98	22,10	28,20	171,31	232,34	255,23
ПАО «Таттелеком»	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,03	0,07	0,06	0,04	0,08	0,06	0,19	3689,32	3608,87	3528,43	3554,30	3620,35	3727,52
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,06	0,14	0,37	0,15	0,05	0,11	27,16	31,69	38,24	43,73	24,84	27,37
ГУП ДНР «РОС»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,06	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	2,30	2,92	7,91	10,10	11,37	32,05
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03	0,03	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,09	0,07	0,05	0,01	0,01	18,78	27,00	45,30	34,66	45,16	44,94
III. Виртуальные операторы связи																								
ООО «Тинькофф Мобайл»	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00	119,67	29,27	17,19	20,03	13,73	14,59
ООО «Сбербанк-Телеком»	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,06	0,02	0,01	0,03	0,04	0,04	0,14	0,12	0,07	0,07	0,07	0,06	660,56	122,13	109,18	164,16	81,89	84,92
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,06	0,05	0,05	0,06	0,17	-	0,02	0,04	0,03	0,03	0,15	-	6,45	141,79	140,58	208,51	402,00

Таблица И.15 – Результаты определения степени участия каждого предприятия в формировании средних по рынку значений индикаторов конкурентного поведения за период 2018-2023 гг. (рассчитано автором)

№	Предприятия	Удельный вес совокупных активов предприятия в общей сумме активов всех предприятий выборочной совокупности, коэф.					
		2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
I. Лидеры рынка							
1	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,23	0,21	0,21	0,20	0,43	0,39
2	ПАО «МЕГАФОН»	0,40	0,39	0,37	0,41	0,26	0,21
3	ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,23	0,26	0,25	0,24	0,17	0,20
4	ООО «Т2 Мобайл»	0,11	0,12	0,14	0,13	0,10	0,09
II. Региональные операторы связи							
5	ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
6	ПАО «Таттелеком»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,09
7	ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
8	ГУП ДНР «РОС»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Виртуальные операторы связи							
10	ООО «Тинькофф Мобайл»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	ООО «Сбербанк-Телеком»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Таблица И.16 – Результаты определения эталонных значений индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности в рамках операционных бизнес-процессов за период 2018-2023 гг.

(рассчитано автором)

Предприятия	Рентабельность услуг, %						Затратоёмкость услуг, коэф.						Фондоёмкость услуг, коэф.						Фондоотдача, коэф.					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I. Лидеры рынка																								
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	9,13	8,07	8,20	6,56	13,11	10,94	0,16	0,15	0,16	0,15	0,33	0,30	0,21	0,19	0,21	0,19	0,47	0,38	0,25	0,23	0,22	0,20	0,40	0,40
ПАО «МЕГАФОН»	7,80	5,82	4,25	3,94	8,02	7,54	0,34	0,34	0,34	0,37	0,20	0,16	0,23	0,20	0,20	0,23	0,15	0,13	0,72	0,77	0,70	0,72	0,46	0,35
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	3,87	6,28	3,78	2,31	2,69	3,91	0,21	0,20	0,21	0,22	0,15	0,17	0,12	0,21	0,25	0,30	0,19	0,20	0,43	0,31	0,25	0,20	0,16	0,20
ООО «Г2 Мобайл»	1,07	2,27	3,18	2,88	2,92	3,18	0,10	0,11	0,11	0,10	0,08	0,06	0,07	0,11	0,12	0,11	0,09	0,06	0,17	0,15	0,17	0,15	0,12	0,12
II. Региональные операторы связи																								
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,45	0,31	0,34	0,39	0,52	1,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ПАО «Таттелеком»	0,18	0,19	0,28	0,32	0,13	1,73	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,07	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,20
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	-0,10	0,01	-0,01	0,00	0,03	0,05	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ГУП ДНР «РОС»	-0,09	-0,04	0,00	0,04	0,07	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,06	0,04	0,04	0,06	0,10	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,02	0,02	0,05	0,03
III. Виртуальные операторы связи																								
ООО «Тинькофф Мобайл»	-0,08	-0,09	-0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
ООО «Сбербанк-Телеком»	-0,03	-0,04	-0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-	-0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Эталон	22,26	22,72	20,03	16,51	27,60	28,58	0,84	0,82	0,84	0,86	0,79	0,78	0,64	0,71	0,78	0,84	0,91	0,83	1,65	1,52	1,41	1,35	1,24	1,33

Таблица И.17 – Результаты определения эталонных значений индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности в рамках финансовых бизнес-процессов за период 2018-2023 гг. (рассчитано автором)

Предприятия	Рентабельность активов, %						Коэффициент общей ликвидности						Коэффициент устойчивого финансирования						Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I. Лидеры рынка																								
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,25	1,70	1,44	1,25	1,33	1,68	0,18	0,07	0,15	0,05	0,09	0,11	0,11	0,15	0,37	0,14	0,30	0,24	-0,97	-1,47	0,21	-2,27	-5,58	-2,95
ПАО «МЕГАФОН»	1,14	0,22	0,25	4,61	1,82	1,31	0,40	0,27	0,20	0,22	0,09	0,05	0,33	0,32	0,28	0,30	0,17	0,13	-1,31	-1,86	-1,80	-1,66	-1,83	-1,97
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,15	1,04	1,29	1,38	0,93	1,11	0,21	0,21	0,12	0,11	0,09	0,22	0,17	0,19	0,18	0,19	0,13	0,16	-0,58	-0,70	-1,22	-1,83	-1,06	-0,61
ООО «Т2 Мобайл»	0,16	0,64	0,94	0,91	1,07	1,53	0,03	0,06	0,12	0,08	0,03	0,03	0,07	0,08	0,11	0,10	0,08	0,06	0,10	-0,49	-0,46	-0,05	0,05	-0,02
II. Региональные операторы связи																								
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,19	0,16	0,12	0,13	0,14	0,14	0,07	0,02	0,03	0,07	0,05	0,08	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ПАО «Таттелеком»	0,06	0,05	0,10	0,09	0,06	0,05	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,16	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	-0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,02	-0,02	-0,01	-0,01
ГУП ДНР «РОС»	-0,04	-0,02	0,00	0,01	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,02	-0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,08	0,01	0,04	0,05	0,06	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
III. Виртуальные операторы связи																								
ООО «Тинькофф Мобайл»	-0,05	-0,06	-0,03	-0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ООО «Сбербанк-Телеком»	-0,02	-0,03	-0,03	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-	-0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
Эталон	1,91	3,69	4,12	8,43	5,45	5,92	0,93	0,66	0,64	0,55	0,38	0,66	0,71	0,75	0,95	0,75	0,70	0,62	-2,79	-4,54	-3,27	-5,83	-8,42	-5,53

Таблица И.18 – Результаты определения эталонных значений индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности в рамках маркетинговых бизнес-процессов за период 2018-2023 гг.

(рассчитано автором)

Предприятия	Доля предприятия на рынке, %						Коэффициент оттока абонентов						Средняя выручка на одного абонента, руб.						Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки, коэф.					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I. Лидеры рынка																								
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	6,92	6,22	6,71	6,01	13,50	11,80	4,15	3,57	4,06	3,72	7,54	6,87	974,33	898,97	955,63	910,57	2122,38	2023,48	0,03	0,03	0,03	0,03	0,06	0,06
ПАО «МЕГАФОН»	11,22	10,68	9,63	10,45	6,75	5,37	9,51	8,30	8,26	9,08	5,46	4,72	1759,14	1738,74	1565,75	1706,48	1212,90	972,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,02	0,02
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	6,08	6,51	5,93	5,76	3,84	4,34	4,01	4,72	4,53	4,33	3,22	4,01	1208,53	1351,32	1360,61	1416,47	1048,67	1370,22	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01
ООО «Г2 Мобайл»	1,31	1,69	2,12	2,03	1,72	1,55	1,56	1,76	2,24	2,12	1,53	1,33	341,03	429,46	520,82	518,44	450,76	443,69	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01
II. Региональные операторы связи																								
ООО «Ж-ТЕЛЕКОМ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,11	0,07	0,09	0,11	0,12	0,18	28,54	18,43	20,65	27,08	32,20	69,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ПАО «Таттелеком»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,06	0,19	0,15	0,16	0,15	0,12	1,46	42,80	35,38	33,45	35,88	30,91	404,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,11	0,12	0,11	0,10	0,09	28,59	24,22	24,07	23,72	19,88	19,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ГУП ДНР «РОС»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	13,01	10,74	10,78	13,67	11,43	9,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,02	6,87	6,60	7,55	9,43	11,08	5,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Виртуальные операторы связи																								
ООО «Тинькофф Мобайл»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	1,85	2,81	3,06	4,34	5,11	5,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ООО «Сбербанк-Телеком»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	2,46	3,90	4,02	4,28	3,95	3,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	-	4,01	0,45	0,37	0,40	0,33	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Эталон	25,55	25,10	24,41	24,27	25,82	23,12	19,76	18,82	19,55	19,75	18,21	18,76	4407,15	4524,59	4506,84	4670,71	4949,66	5327,29	0,10	0,11	0,11	0,10	0,12	0,11

Таблица И.19 – Результаты определения эталонных значений конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности в рамках бизнес-процессов развития за период 2018-2023 гг. (рассчитано автором)

Предприятия	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов), коэф.						Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки, коэф.						Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки, коэф.						Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента, руб.						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
I. Лидеры рынка																									
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,25	0,23	0,26	0,23	0,53	0,47	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03	0,05	0,04	0,05	0,05	0,14	0,21	914,76	778,86	839,95	965,40	2331,09	2345,26	
ПАО «МЕГАФОН»	0,37	0,35	0,31	0,34	0,22	0,17	0,05	0,05	0,05	0,04	0,02	0,02	0,09	0,07	0,06	0,05	0,08	0,02	972,89	906,22	922,11	1311,51	1054,26	772,56	
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,20	0,22	0,19	0,19	0,12	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,05	0,06	0,05	0,07	0,08	201,90	215,86	227,69	293,39	420,42	447,41	
ООО «Т2 Мобайл»	0,04	0,06	0,07	0,07	0,06	0,05	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,02	0,03	0,03	0,03	0,01	0,01	113,62	159,89	183,73	179,66	150,55	101,28	
II. Региональные операторы связи																									
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,10	0,15	1,16	1,65	2,86	
ПАО «Таттелеком»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	36,90	30,81	28,58	28,83	25,94	326,62	
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,18	0,22	0,24	0,11	0,11	
ГУП ДНР «РОС»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,02	0,03	0,03	0,07	
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,04	0,07	0,07	0,10	0,05	
III. Виртуальные операторы связи																									
ООО «Тинькофф Мобайл»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02	
ООО «Сбербанк-Телеком»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,49	0,13	0,11	0,17	0,07	0,06	
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,01	0,02	0,01	0,02	0,03	
Эталон	0,87	0,85	0,83	0,83	0,92	0,83	0,07	0,07	0,07	0,06	0,06	0,07	0,18	0,19	0,20	0,18	0,29	0,34	2240,92	2092,12	2202,67	2780,49	3984,27	3996,33	

Таблица И.20 – Результаты расчета частных коэффициентов «бета» и обобщающих показателей конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности по операционным бизнес-процессам (рассчитано автором)

№	Предприятия	Частные коэффициенты «бета»								Обобщающие показатели конкурентного поведения ($\beta_{\text{общ}}^0$)
		Рентабельность услуг (x_1)		Затратоемкость услуг (x_2)		Фондоемкость услуг (x_3)		Фондоотдача (x_4)		
		β_{x1}	a_{x1}	β_{x2}	a_{x2}	β_{x3}	a_{x3}	β_{x4}	a_{x4}	
1	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	-0,62	0,28	-0,54	0,11	0,56	0,14	0,36	0,47	0,01
2	ПАО «МЕГАФОН»	2,19		1,98		0,18		0,39		1,04
3	ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,56		0,81		2,24		2,33		1,65
4	ООО «Г2 Мобайл»	1,06		1,01		0,61		0,77		0,86
5	ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	2,95		1,44		0,72		1,39		1,73
6	ПАО «Таттелеком»	-1,71		-0,18		-0,44		-1,21		-1,12
7	ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	1,12		2,19		-0,45		-0,67		0,18
8	ГУП ДНР «РОС»	1,93		4,04		-0,04		-0,06		0,95
9	ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,56		0,28		-0,08		-16,89		-7,70
10	ООО «Гинькофф Мобайл»	0,69		0,21		0,66		3,48		1,93
11	ООО «Сбербанк-Телеком»	1,28		-0,81		-0,10		-1,38		-0,39
12	ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	2,58		-0,30		0,06		2,71		1,96

Таблица И.21 – Результаты расчета частных коэффициентов «бета» и обобщающих показателей конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности по финансовым бизнес-процессам (рассчитано автором)

№	Предприятия	Частные коэффициенты «бета»								Обобщающие показатели конкурентного поведения ($\beta_{\text{общ}}^{\Phi}$)
		Рентабельность активов (x_5)		Коэффициент общей ликвидности (x_6)		Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)		Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)		
		β_{x_5}	a_{x_5}	β_{x_6}	a_{x_6}	β_{x_7}	a_{x_7}	β_{x_8}	a_{x_8}	
1	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,39	0,43	1,07	0,24	3,62	0,24	2,13	0,09	1,48
2	ПАО «МЕГАФОН»	1,61		1,18		0,35		0,59		1,11
3	ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,69		0,93		-0,24		0,57		0,52
4	ООО «Т2 Мобайл»	1,28		-0,25		0,19		-0,35		0,50
5	ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	-2,04		4,56		-0,08		0,05		0,19
6	ПАО «Таттелеком»	0,48		-0,83		1,70		-0,17		0,40
7	ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,50		1,61		0,06		0,22		0,63
8	ГУП ДНР «РОС»	3,01		-3,41		-0,33		-0,78		0,33
9	ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	-1,61		-7,39		1,30		0,65		-2,08
10	ООО «Тинькофф Мобайл»	5,98		6,66		-0,48		-0,03		4,04
11	ООО «Сбербанк-Телеком»	-0,11		7,35		1,22		0,11		2,00
12	ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	16,98		5,75		1,41		-0,19		8,99

Таблица И.22 – Результаты расчета частных коэффициентов «бета» и обобщающих показателей конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности по маркетинговым бизнес-процессам (рассчитано автором)

№	Предприятия	Частные коэффициенты «бета»								Обобщающие показатели конкурентного поведения ($\beta_{\text{общ}}^M$)
		Доля предприятия на рынке (x_9)		Коэффициент оттока абонентов (x_{10})		Средняя выручка на одного абонента (x_{11})		Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})		
		β_{x_9}	a_{x_9}	$\beta_{x_{10}}$	$a_{x_{10}}$	$\beta_{x_{11}}$	$a_{x_{11}}$	$\beta_{x_{12}}$	$a_{x_{12}}$	
1	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,02	0,36	0,95	0,21	1,03	0,18	0,53	0,25	0,52
2	ПАО «МЕГАФОН»	0,65		1,29		0,31		0,18		0,61
3	ПАО «Вымпел-Коммуникации»	1,02		-0,95		1,63		-0,17		0,42
4	ООО «Г2 Мобайл»	-1,23		0,86		1,88		1,91		0,55
5	ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	-0,04		0,18		2,41		-0,11		0,42
6	ПАО «Таттелеком»	0,02		1,19		0,43		1,07		0,60
7	ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,01		-0,80		0,88		-0,87		-0,23
8	ГУП ДНР «РОС»	-0,02		0,20		0,55		-0,03		0,12
9	ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	-0,03		0,29		0,25		-0,08		0,07
10	ООО «Тинькофф Мобайл»	-0,04		1,16		1,07		0,43		0,52
11	ООО «Сбербанк-Телеком»	0,00		1,64		0,54		0,19		0,48
12	ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-0,19		0,40		0,66		-0,14		0,10

Таблица И.23 – Результаты расчета частных коэффициентов «бета» и обобщающих показателей конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности бизнес-процессам развития (рассчитано автором)

№	Предприятия	Частные коэффициенты «бета»								Обобщающие показатели конкурентного поведения ($\beta_{\text{общ}}^p$)
		Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})		Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})		Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})		Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})		
		$\beta_{x_{13}}$	$a_{x_{13}}$	$\beta_{x_{14}}$	$a_{x_{14}}$	$\beta_{x_{15}}$	$a_{x_{15}}$	$\beta_{x_{16}}$	$a_{x_{16}}$	
1	ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	-0,05	0,17	0,19	0,28	1,64	0,39	0,99	0,17	0,85
2	ПАО «МЕГАФОН»	0,11		3,10		0,01		0,76		1,01
3	ПАО «Вымпел-Коммуникации»	-0,10		0,63		1,59		0,80		0,91
4	ООО «Т2 Мобайл»	-0,10		-0,78		-0,80		0,03		-0,54
5	ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,00		-0,05		0,83		0,12		0,33
6	ПАО «Таттелеком»	-0,01		0,56		0,57		0,04		0,38
7	ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,00		0,77		-0,57		0,00		-0,01
8	ГУП ДНР «РОС»	0,01		0,88		0,09		0,01		0,28
9	ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,01		0,31		-0,33		0,01		-0,04
10	ООО «Тинькофф Мобайл»	-0,01		-0,26		-0,28		-0,11		-0,20
11	ООО «Сбербанк-Телеком»	0,00		4,03		0,68		0,14		1,40
12	ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	0,00		0,20		-0,04		-0,02		0,04

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Таблица К.1 – Виды базовых стратегий конкурентного поведения предприятий и их характеристика (составлено автором на основе [69, 191, 109, 27])

№ п/п	Источник	Виды стратегий конкурентного поведения	Характеристика стратегий
1	2	3	4
1	Ю.Б. Рубин [109]	Стратегия механической монополизации	Наступательная стратегия, нацеленная на вытеснение конкурентов с рынка, как правило, силовыми методами посредством их ослабления и уничтожения
		Стратегия интеграция	Стратегия интегрирующей консолидации, нацеленная на увеличение рыночной доли за счет присоединения конкурентов, вплоть до превращения их в собственные подразделения (стратегия «сильного интегратора») либо слияния с сильным соперником для сохранения собственных позиций на рынке (стратегия «слабого интегратора»)
		Стратегия простого обособления	Стратегия уклонения от прямого столкновения с более сильными конкурентами за счет сосредоточение бизнеса на локальных рынках и их частях, не привлекательных для других участников
		Стратегия дезинтеграции	Стратегия уклонения от конкуренции посредством создания новых субъектов предпринимательства в результате ликвидации крупных консолидированных фирм (исходная дезинтеграция) или создание новых субъектов предпринимательства в результате реорганизации действующих фирм, в том числе в целях устранения последствий ранее произошедшей интеграции бизнеса (производная дезинтеграция)
		Стратегии обособления специализированного бизнеса	Стратегия узкой специализации на определенной рыночной нише или на сегменте рынка в основе которой лежит тип потребителя, продукт или услуга, региональные потребности
		Стратегия кооперации с конкурентами	Стратегия, базирующаяся на согласовании с конкурентами действий как в отношении других – общих – конкурентов, так и в отношении иных представителей общего окружения
		Стратегия компромисса с конкурентами	Стратегия мирного сосуществования с конкурентами, отказ от активных действий против них и минимизация угроз, связанных с встречной активностью конкурентов
		Стратегия выхода из бизнеса	Стратегия отступления в ответ на конкурентные действия соперников либо заблаговременное оставление конкурентного поля (превентивное отступление)
2	Д.Б. Берг и С.Н. Лапшина [27]	Стратегия «рудералов»	Стратегия, нацеленная на производство и реализацию инновационных товаров либо опережение конкурентов не только в разработке новых товаров, но и в выводе их на рынок. Применяется в условиях большого количества ресурсов и относительного отсутствия конкурентов
		Стратегия «конкурентов»	Стратегия, нацеленная на вытеснение конкурентов и завоевание доминирующего положения на рынке за счет внедрения эффективных механизмов захвата ресурсов и интенсификации производства. Применяется в богатых ресурсами, а значит, плотно заселенных системах (рынок разделен)
		Стратегия «стресс-толерантов»	Стратегия, нацеленная на избегание прямой конкуренции за счет создания собственной недоступной другим уникальной ниши. Применима в условиях значительного дефицита ресурсов

Продолжение таблицы К.1

1	2	3	4
3	А.Ю. Юданов [191]	«Виолентная» стратегия (силовая стратегия)	Стратегия доминирования на крупном рынке за счет минимизации издержек от эффекта масштаба. Виоленты используют преимущества, широкомасштабных научных исследований, развитой сбытовой сети и больших рекламных возможностей
		«Эксплерентная» стратегия (пионерская стратегия)	Стратегия создания новых или радикального преобразования существующих сегментов рынка и извлечение выгод из первичного единоличного присутствия на них. Основным источником формирования конкурентных преимуществ в рамках такой стратегии является опережение конкурентов по внедрению принципиальных нововведений
		«Пациентная» стратегия (нишевая стратегия)	Стратегия ориентации на предложение продукции, которая пользуется ограниченным спросом для определенного (чаще узкого) круга потребителей. Использование этой стратегии позволяет предприятиям избежать прямой борьбы с соперниками путем поиска недоступных для тех сфер деятельности
		«Коммутантная» стратегия (приспособленческая стратегия)	Стратегия максимально быстрого удовлетворения кратковременных и небольших по объему потребностей локальных сегментов рынка, которые часто меняются. Использование этой стратегии эффективно когда: другие предприятия неэффективны; отсутствует место для появления новых конкурентов; другие предприятия не обеспечивают достаточно индивидуализированный подход к клиенту
4	Ф. Котлер [69]	Стратегии рыночного лидера	Расширение общего спроса (стратегия проникновения на рынок, стратегия создания нового сегмента рынка, стратегия географической экспансии). Комплекс оборонительных стратегий: позиционная оборона, защита флангов, предупреждающие оборонительные действия, контратака, мобильная защита (расширение и диверсификация рынков), вынужденное сокращение (концентрация ресурсов на перспективных направлениях бизнеса), стратегия постоянных нововведений
		Стратегии «фирмы-челленджера»	Комплекс наступательных стратегий: фронтальное наступление; фланговая атака; стратегия окружения противника; стратегия осуществления обходного маневра; стратегия партизанской войны
		Стратегии фирмы-последователя	Стратегия подражателя (полное дублирование товара лидера); стратегия двойника (дублирование товара с незначительными отличиями); стратегия имитатора (воспроизведение отдельных характеристик товара лидера); стратегия приспособленца (видоизменение или улучшение товара лидера)
		Стратегии «фирм-нишеров»	Сохранение рыночной доли в нише: удачная реализация стратегии дифференциации; основные виды стратегий – удержание позиций, стратегия интеграции, стратегия лидерства в нише; стратегия выхода за пределы ниши

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Таблица Л.1 – Подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия» (составлено автором на основе [33, 52, 85, 89, 95, 163])

№ п/п	Автор	Определение
1	И.Ф. Емельянова	«Конкурентоспособность предприятия является обобщающим показателем конкурентных преимуществ предприятия, потенциальных возможностей с совокупностью свойств, обеспечивающих оперативное реагирование и адаптацию к изменениям внешней среды» [52, с. 65]
2	А.В. Павлова	«Конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика превосходства хозяйствующего субъекта, основанная на рациональном использовании его внутренних ресурсов и учете существующего воздействия компонентов внутренней среды, проявляющегося на определенном рынке в рассматриваемом сегменте в заданном интервале времени» [85, с. 56]
3	В.О. Вихлянская, Е.А. Фадеева	«Конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его способность в любой момент подтверждать свои конкурентные преимущества, а также адаптироваться к постоянно меняющимся условиям окружающей среды, в кратчайшие сроки» [33, с. 79]
4	Е.А. Погребцова, В.В. Леушкина	«Конкурентоспособность – это способность предприятия конкурировать на рынках товаров за счет уникальных характеристик, отличающих данное предприятия от других аналогичных субъектов на рынке» [89]
5	М.Д. Тинасилов, А.Р. Уркумбаева, Ж.А. Абуталипова	«Конкурентоспособность предприятия – это его способность успешно соперничать на рынке и получать относительно конкурентов экономические выгоды» [163]
6	В.В. Протасов, О.В. Черняева, А.В. Черняев	«Конкурентоспособность – это способность рассматриваемого объекта более успешно удовлетворять конкретную потребность рынка товаров и услуг в сравнении с другими аналогичными объектами» [95, с. 247]

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Результаты оценки уровня конкурентоспособности предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности

Таблица М.1 – Результаты расчета средних значений индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности по видам бизнес-процессов за период 2018-2023 гг. (рассчитано автором)

Предприятия	Операционные бизнес-процессы				Финансовые бизнес-процессы				Маркетинговые бизнес-процессы				Бизнес-процессы развития			
	Рентабельность услуг, %	Затрагоемкость услуг, коэф.	Фондоёмкость услуг, коэф.	Фондоотдача, коэф.	Рентабельность активов, %	Коэффициент общей ликвидности	Коэффициент устойчивого финансирования	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Доля предприятия на рынке, %	Коэффициент оттока абонентов	Средняя выручка на одного абонента, руб.	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки, коэф.	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов), коэф.	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки, коэф.	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки, коэф.	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента, руб.
I. Лидеры рынка																
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	34,85	0,74	0,97	0,97	4,97	0,42	0,82	-7,08	30,64	18,07	4636,91	0,14	1,17	0,06	0,30	4671,85
ПАО «МЕГАФОН»	20,20	0,84	0,56	0,56	4,74	0,55	0,73	-5,52	26,27	22,05	4399,03	0,09	0,85	0,11	0,18	3011,00
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	16,83	0,87	0,94	0,94	4,40	0,71	0,75	-4,48	23,84	18,40	5777,46	0,07	0,78	0,02	0,26	1414,48
ООО «Т2 Мобайл»	22,97	0,82	0,79	0,79	8,04	0,48	0,73	-1,07	15,18	15,20	3967,46	0,16	0,49	0,06	0,16	1277,69
II. Региональные операторы связи																
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	70,96	0,60	0,64	0,64	22,38	7,39	0,93	0,54	0,67	16,15	4433,65	0,03	0,02	0,01	0,14	120,36
ПАО «Таттелеком»	25,33	0,86	0,46	0,46	7,46	1,62	0,72	0,12	0,70	18,15	4317,14	0,06	0,02	0,02	0,08	3621,46
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	1,05	1,06	0,70	0,70	2,07	1,13	0,74	-2,45	0,60	20,83	4416,95	0,06	0,02	0,02	0,15	32,17
ГУП ДНР «РОС»	3,49	0,71	0,59	0,59	-0,77	1,07	0,77	-1,22	0,45	13,40	4534,68	0,00	0,01	0,02	0,01	11,11
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	33,11	0,75	0,07	0,07	31,53	1,56	0,64	2,28	0,41	15,23	4773,31	0,07	0,01	0,02	0,04	35,97
III. Виртуальные операторы связи																
ООО «Тинькофф Мобайл»	-51,20	0,65	0,13	0,13	-38,64	1,93	0,42	-1,95	0,31	21,72	4275,49	0,00	0,01	0,02	0,01	35,75
ООО «Сбербанк-Телеком»	-15,77	0,30	0,30	0,30	-11,69	2,03	0,67	0,19	0,16	25,58	4063,20	0,00	0,01	0,03	0,09	203,81
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-26,31	0,35	0,21	0,21	-3,64	4,29	0,57	0,56	0,02	26,83	4157,34	0,03	0,00	0,08	0,05	179,86
<i>Среднее значение</i>	<i>11,29</i>	<i>0,71</i>	<i>0,53</i>	<i>0,53</i>	<i>2,57</i>	<i>1,93</i>	<i>0,71</i>	<i>-1,67</i>	<i>8,27</i>	<i>19,30</i>	<i>4479,38</i>	<i>0,06</i>	<i>0,28</i>	<i>0,04</i>	<i>0,12</i>	<i>1217,96</i>
<i>Стандартное отклонение</i>	<i>31,98</i>	<i>0,22</i>	<i>0,30</i>	<i>0,30</i>	<i>17,19</i>	<i>2,02</i>	<i>0,13</i>	<i>2,78</i>	<i>12,09</i>	<i>4,20</i>	<i>468,90</i>	<i>0,05</i>	<i>0,42</i>	<i>0,03</i>	<i>0,09</i>	<i>1649,56</i>

Таблица М.2 – Результаты стандартизации средних значений индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности по видам бизнес-процессов за период 2018-2023 гг. (рассчитано автором)

Предприятия	Операционные бизнес-процессы				Финансовые бизнес-процессы				Маркетинговые бизнес-процессы				Бизнес-процессы развития			
	Рентабельность услуг	Затрагоемость услуг	Фондоёмкость услуг	Фондоотдача	Рентабельность активов	Коэффициент общей ликвидности	Коэффициент устойчивого финансирования	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Доля предприятия на рынке	Коэффициент оттока абонентов	Средняя выручка на одного абонента	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки,	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов)	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента
I. Лидеры рынка																
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,74	0,14	1,47	-0,65	0,14	-0,75	0,90	-1,94	1,85	-0,29	0,34	1,54	2,09	0,63	1,92	2,09
ПАО «МЕГАФОН»	0,28	0,58	0,10	-0,47	0,13	-0,68	0,17	-1,38	1,49	0,66	-0,17	0,62	1,35	2,28	0,60	1,09
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,17	0,71	1,36	-0,63	0,11	-0,61	0,33	-1,01	1,29	-0,21	2,77	0,18	1,16	-0,69	1,43	0,12
ООО «Т2 Мобайл»	0,37	0,51	0,85	-0,59	0,32	-0,72	0,14	0,22	0,57	-0,98	-1,09	1,93	0,49	0,62	0,44	0,04
II. Региональные операторы связи																
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	1,87	-0,55	0,36	-0,51	1,15	2,71	1,75	0,80	-0,63	-0,75	-0,10	-0,62	-0,62	-0,87	0,19	-0,67
ПАО «Таттелеком»	0,44	0,67	-0,21	-0,38	0,28	-0,16	0,13	0,64	-0,63	-0,27	-0,35	-0,05	-0,61	-0,58	-0,43	1,46
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	-0,32	1,62	0,55	-0,55	-0,03	-0,40	0,29	-0,28	-0,63	0,37	-0,13	0,07	-0,62	-0,64	0,27	-0,72
ГУП ДНР «РОС»	-0,24	-0,02	0,18	-0,49	-0,19	-0,43	0,48	0,16	-0,65	-1,41	0,12	-1,11	-0,63	-0,71	-1,22	-0,73
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,68	0,19	-1,51	2,74	1,68	-0,19	-0,55	1,42	-0,65	-0,97	0,63	0,26	-0,64	-0,63	-0,88	-0,72
III. Виртуальные операторы связи																
ООО «Тинькофф Мобайл»	-1,95	-0,30	-1,33	1,01	-2,40	0,00	-2,26	-0,10	-0,66	0,58	-0,43	-1,14	-0,64	-0,57	-1,22	-0,72
ООО «Сбербанк-Телеком»	-0,85	-1,90	-0,76	0,26	-0,83	0,05	-0,33	0,67	-0,67	1,50	-0,89	-1,09	-0,66	-0,18	-0,38	-0,61
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-1,18	-1,66	-1,06	0,26	-0,36	1,17	-1,06	0,80	-0,68	1,79	-0,69	-0,58	-0,67	1,33	-0,73	-0,63

Таблица М.3 – Результаты определения координат «вектора-эталона» и «вектора-антиэталона» средних значений индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности по видам бизнес-процессов за период 2018-2023 гг. (рассчитано автором)

Предприятия	Операционные бизнес-процессы				Финансовые бизнес-процессы				Маркетинговые бизнес-процессы				Бизнес-процессы развития			
	Рентабельность услуг	Загруженность услуг	Фондоёмкость услуг	Фондоотдача	Рентабельность активов	Коэффициент общей ликвидности	Коэффициент устойчивого финансирования	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Доля предприятия на рынке	Коэффициент оттока абонентов	Средняя выручка на одного абонента	Загрязненность на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки,	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов)	Загрязненность на инновации в расчете на 1 рубль выручки	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента
I. Лидеры рынка																
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,20	0,02	0,21	-0,30	0,06	-0,18	0,21	-0,18	0,67	-0,06	0,06	0,39	0,35	0,18	0,74	0,35
ПАО «МЕГАФОН»	0,08	0,06	0,01	-0,22	0,05	-0,16	0,04	-0,13	0,54	0,14	-0,03	0,16	0,22	0,63	0,23	0,18
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,05	0,08	0,20	-0,29	0,05	-0,14	0,08	-0,10	0,47	-0,04	0,49	0,04	0,19	-0,19	0,56	0,02
ООО «Т2 Мобайл»	0,10	0,06	0,12	-0,27	0,14	-0,17	0,03	0,02	0,21	-0,20	-0,19	0,49	0,08	0,17	0,17	0,01
II. Региональные операторы связи																
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,52	-0,06	0,05	-0,24	0,50	0,65	0,42	0,08	-0,23	-0,15	-0,02	-0,16	-0,10	-0,24	0,08	-0,11
ПАО «Таттелеком»	0,12	0,07	-0,03	-0,18	0,12	-0,04	0,03	0,06	-0,23	-0,06	-0,06	-0,01	-0,10	-0,16	-0,17	0,25
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	-0,09	0,18	0,08	-0,26	-0,01	-0,09	0,07	-0,03	-0,23	0,08	-0,02	0,02	-0,10	-0,18	0,10	-0,12
ГУП ДНР «РОС»	-0,07	0,00	0,03	-0,23	-0,08	-0,10	0,11	0,02	-0,24	-0,29	0,02	-0,28	-0,11	-0,20	-0,47	-0,12
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,19	0,02	-0,22	1,28	0,72	-0,04	-0,13	0,13	-0,24	-0,20	0,11	0,07	-0,11	-0,17	-0,34	-0,12
III. Виртуальные операторы связи																
ООО «Тинькофф Мобайл»	-0,54	-0,03	-0,19	0,47	-1,03	0,00	-0,53	-0,01	-0,24	0,12	-0,08	-0,29	-0,11	-0,16	-0,47	-0,12
ООО «Сбербанк-Телеком»	-0,24	-0,21	-0,11	0,12	-0,36	0,01	-0,08	0,06	-0,24	0,31	-0,16	-0,28	-0,11	-0,05	-0,15	-0,10
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	-0,33	-0,19	-0,15	0,12	-0,16	0,28	-0,25	0,08	-0,25	0,37	-0,12	-0,15	-0,11	0,37	-0,28	-0,11
Эталон	0,52	-0,21	-0,22	1,28	0,72	0,65	0,42	0,13	0,67	-0,29	0,49	0,49	0,35	0,63	0,74	-0,12
Антиэталон	-0,54	0,18	0,21	-0,30	-1,03	-0,18	-0,53	-0,18	-0,25	0,37	-0,19	-0,29	-0,11	-0,24	-0,47	0,35

Таблица М.4 – Результаты определения расстояния стандартизированного вектора средних значений индикаторов конкурентного поведения предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности до антиэталона (рассчитано автором)

Предприятия	Расстояние до антиэталона, коэф.			
	Операционные бизнес-процессы	Финансовые бизнес-процессы	Маркетинговые бизнес-процессы	Бизнес-процессы развития
I. Лидеры рынка				
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,77	1,32	1,25	1,37
ПАО «МЕГАФОН»	0,67	1,23	0,95	1,18
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,60	1,24	1,12	1,13
ООО «Т2 Мобайл»	0,66	1,31	1,07	0,86
II. Региональные операторы связи				
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	1,10	1,99	0,57	0,72
ПАО «Таттелеком»	0,73	1,31	0,53	0,34
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,48	1,20	0,46	0,75
ГУП ДНР «РОС»	0,55	1,17	0,69	0,48
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	1,80	1,83	0,74	0,50
III. Виртуальные операторы связи				
ООО «Тинькофф Мобайл»	0,90	0,25	0,28	0,48
ООО «Сбербанк-Телеком»	0,73	0,87	0,07	0,59
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	0,70	1,06	0,16	0,79

Таблица М.5 – Дифференциация значений интегрального показателя конкурентоспособности предприятий рынка услуг сотовой связи выборочной совокупности с помощью метода «гибких групповых средних» (расчитано автором)

Предприятия	Значения показателя $K_{КСi}$	Общая средняя	Групповые интервалы (1)	Групповые средние	Групповые интервалы (2)	Групповой коэффициент вариации, %
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	0,71	0,47	$K_{КСi} \geq 0,47$	0,6	$K_{КСi} > 0,47$	10,29
ПАО «Вымпел-Коммуникации»	0,61					
ПАО «МЕГАФОН»	0,61					
ООО «КТК ТЕЛЕКОМ»	0,56					
ООО «Т2 Мобайл»	0,56					
ООО «К-ТЕЛЕКОМ»	0,55					
ООО «ЕКАТЕРИНБУРГ-2000»	0,41		$K_{КСi} < 0,47$	0,35	$0,35 \leq K_{КСi} \leq 0,47$	6,38
ГУП ДНР «РОС»	0,38					
ООО «ВТБ МОБАЙЛ»	0,38					
ПАО «Таттелеком»	0,35					
ООО «Сбербанк-Телеком»	0,30					
ООО «Тинькофф Мобайл»	0,25				$K_{КСi} < 0,35$	13,24

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

АНКЕТА

Определение уровня приоритетности тактических задач формирования конкурентного поведения и индикаторов их достижения для реализации портфеля стратегий конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг

УВАЖАЕМЫЙ ЭКСПЕРТ!

Предлагаем Вам принять участие в опросе, целью которого является определение уровня приоритетности тактических задач формирования конкурентного поведения и индикаторов их достижения для реализации целей стратегии конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг. Результаты, полученные в ходе опроса, будут использоваться исключительно в научных целях.

Для участия в опросе заполните анкету:

Название телекоммуникационного предприятия: _____

Должность: _____


Подразделение: _____

Опыт работы в телекоммуникационной сфере: _____


Порядок заполнения анкеты:

1. Ознакомьтесь с содержанием стратегий конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг


Стратегия конкурентного поведения	Характеристика стратегии
Стратегия конкуренции («Акулы»)	Стратегия активного конкурентного поведения, направленная на увеличение занимаемой доли рынка и вытеснение конкурентов, как правило, на основе применения агрессивных силовых методов. Подходит для лидеров, занимающих доминирующее положение на олигополистическом рынке
Стратегия сотрудничества («Совы»)	Стратегия, предполагающая реализацию общей с конкурентами модели конкурентного поведения как в отношении ближайшего окружения («олигополистического ядра»), так и по отношению ко всему рынку
Стратегия компромисса («Лисы»)	Стратегия сознательного отказа от активных конкурентных действий, связанная с нежеланием (или неспособностью) изменить сложившиеся на рынке пропорции (status quo). Применима в ситуации, когда риски встречной активности конкурентов превышают выгоды от проведения наступательных действий
Стратегия избегания («Черепашки»)	Стратегия уклонения от прямой конфронтации с более сильными и агрессивными соперниками за счет реализации независимой модели конкурентного поведения (отказ как от соперничества, так и от кооперации)
Стратегия приспособления («Медвежонка»)	Стратегия сознательного (или вынужденного) отступления, отказ от собственных стратегических намерений в ответ на давление со стороны конкурентов

2. Выскажите свое мнение относительно приоритетности приведенных ниже индикаторов конкурентного поведения для реализации стратегии конкуренции («Акулы»), используя следующие суждения: высокая – 5 баллов; достаточно высокая – 4 балла; средняя – 3 балла; ниже среднего – 2 балла; низкая – 1 балл. Отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «»


	<i>Низкая</i>	<i>Ниже среднего</i>	<i>Средняя</i>	<i>Достаточно высокая</i>	<i>Высокая</i>
Рентабельность услуг (x_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затратоемкость услуг (x_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фондоемкость услуг (x_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фондоотдача (x_4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рентабельность активов (x_5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент общей ликвидности (x_6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доля предприятия на рынке (x_9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент оттока абонентов (x_{10})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Средняя выручка на одного абонента (x_{11})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Выскажите свое мнение относительно приоритетности приведенных ниже индикаторов конкурентного поведения для реализации стратегии сотрудничества («Совы»), используя следующие суждения: высокая – 5 баллов; достаточно высокая – 4 балла; средняя – 3 балла; ниже среднего – 2 балла; низкая – 1 балл. Отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «»

	<i>Низкая</i>	<i>Ниже среднего</i>	<i>Средняя</i>	<i>Достаточно высокая</i>	<i>Высокая</i>
Рентабельность услуг (x_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затратоемкость услуг (x_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фондоемкость услуг (x_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фондоотдача (x_4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рентабельность активов (x_5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент общей ликвидности (x_6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доля предприятия на рынке (x_9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент оттока абонентов (x_{10})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Средняя выручка на одного абонента (x_{11})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Выскажите свое мнение относительно приоритетности приведенных ниже индикаторов конкурентного поведения для реализации стратегии компромисса («Лисы»), используя следующие суждения: высокая – 5 баллов; достаточно высокая – 4 балла; средняя – 3 балла; ниже среднего – 2 балла; низкая – 1 балл. Отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «»

	<i>Низкая</i>	<i>Ниже среднего</i>	<i>Средняя</i>	<i>Достаточно высокая</i>	<i>Высокая</i>
Рентабельность услуг (x_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затратоемкость услуг (x_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фондоемкость услуг (x_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фондоотдача (x_4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рентабельность активов (x_5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент общей ликвидности (x_6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доля предприятия на рынке (x_9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент оттока абонентов (x_{10})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Средняя выручка на одного абонента (x_{11})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Выскажите свое мнение относительно приоритетности приведенных ниже индикаторов конкурентного поведения для реализации стратегии избегания («Черепахи»), используя следующие суждения: высокая – 5 баллов; достаточно высокая – 4 балла; средняя – 3 балла; ниже среднего – 2 балла; низкая – 1 балл. Отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «»

	<i>Низкая</i>	<i>Ниже среднего</i>	<i>Средняя</i>	<i>Достаточно высокая</i>	<i>Высокая</i>
Рентабельность услуг (x_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затратоемкость услуг (x_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фондоемкость услуг (x_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фондоотдача (x_4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рентабельность активов (x_5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент общей ликвидности (x_6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доля предприятия на рынке (x_9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент оттока абонентов (x_{10})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Средняя выручка на одного абонента (x_{11})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Выскажите свое мнение относительно приоритетности приведенных ниже индикаторов конкурентного поведения для реализации стратегии приспособления («Медвежонка»), используя следующие суждения: высокая – 5 баллов; достаточно высокая – 4 балла; средняя – 3 балла; ниже среднего – 2 балла; низкая – 1 балл. Отметьте выбранный Вами вариант ответа СИМВОЛОМ « ✓ »

	<i>Низкая</i>	<i>Ниже среднего</i>	<i>Средняя</i>	<i>Достаточно высокая</i>	<i>Высокая</i>
Рентабельность услуг (x_1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затратоемкость услуг (x_2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фондоемкость услуг (x_3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Фондоотдача (x_4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рентабельность активов (x_5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент общей ликвидности (x_6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент устойчивого финансирования (x_7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x_8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доля предприятия на рынке (x_9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Коэффициент оттока абонентов (x_{10})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Средняя выручка на одного абонента (x_{11})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x_{12})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x_{13})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x_{14})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x_{15})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x_{16})	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Результаты определения уровня приоритетности тактических задач формирования конкурентного поведения и индикаторов их достижения для реализации портфеля стратегий конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг

Таблица П.1 – Результаты опроса экспертов относительно приоритетности индикаторов конкурентного поведения для реализации стратегии конкуренции («Акулы») (составлено автором)

	Индикаторы	Баллы, присвоенные группой экспертов согласно 5-ти балльной шкале оценок (Б _j)					Сумма баллов (ΣБ _j)	Средняя оценка $\bar{B}_j = \frac{\sum B_j}{n}$
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов		
ОПЕРАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Рентабельность услуг (x ₁)	0	2	9	28	35	74	4,11
	Затратоемкость услуг (x ₂)	0	2	9	28	35	74	4,11
	Фондоемкость услуг (x ₃)	1	2	9	28	30	70	3,89
	Фондоотдача (x ₄)	0	2	3	28	45	78	4,33
ФИНАНСОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Рентабельность активов (x ₅)	0	8	12	20	25	65	3,61
	Коэффициент общей ликвидности (x ₆)	1	6	9	24	25	65	3,61
	Коэффициент устойчивого финансирования (x ₇)	1	6	15	20	20	62	3,44
	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x ₈)	1	6	9	24	25	65	3,61
МАРКЕТИНГОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Доля предприятия на рынке (x ₉)	0	0	9	32	35	76	4,22
	Коэффициент оттока абонентов (x ₁₀)	0	0	0	28	55	83	4,61
	Средняя выручка на одного абонента (x ₁₁)	0	0	3	28	50	81	4,50
	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₂)	0	0	0	28	55	83	4,61
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x ₁₃)	0	0	3	32	45	80	4,44
	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₄)	0	0	0	28	55	83	4,61
	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₅)	0	0	3	28	50	81	4,50
	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x ₁₆)	0	0	9	28	40	77	4,28

Таблица П.2 – Результаты опроса экспертов относительно приоритетности индикаторов конкурентного поведения для реализации стратегии сотрудничества («Совы») (составлено автором)

	Индикаторы	Баллы, присвоенные группой экспертов согласно 5-ти балльной шкале оценок (Б _j)					Сумма баллов (ΣБ _j)	Средняя оценка $\bar{B}_j = \frac{\sum B_j}{n}$
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов		
ОПЕРАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Рентабельность услуг (x ₁)	0	4	12	20	35	71	3,94
	Затратоемкость услуг (x ₂)	0	4	12	20	35	71	3,94
	Фондоемкость услуг (x ₃)	0	4	15	20	30	69	3,83
	Фондоотдача (x ₄)	0	6	12	20	30	68	3,78
ФИНАНСОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Рентабельность активов (x ₅)	0	0	3	32	45	80	4,44
	Коэффициент общей ликвидности (x ₆)	0	0	9	32	35	76	4,22
	Коэффициент устойчивого финансирования (x ₇)	0	4	6	28	35	73	4,06
	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x ₈)	0	4	6	28	35	73	4,06
МАРКЕТИНГОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Доля предприятия на рынке (x ₉)	0	2	27	12	10	51	2,83
	Коэффициент оттока абонентов (x ₁₀)	0	2	6	28	40	76	4,22
	Средняя выручка на одного абонента (x ₁₁)	0	2	6	28	40	76	4,22
	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₂)	0	0	12	28	35	75	4,17
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x ₁₃)	0	2	12	24	35	73	4,06
	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₄)	0	0	6	28	45	79	4,39
	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₅)	0	0	9	28	40	77	4,28
	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x ₁₆)	0	2	6	32	35	75	4,17

Таблица П.3 – Результаты опроса экспертов относительно приоритетности индикаторов конкурентного поведения для реализации стратегии компромисса («Лисы») (составлено автором)

	Индикаторы	Баллы, присвоенные группой экспертов согласно 5-ти балльной шкале оценок (Б _j)					Сумма баллов (ΣБ _j)	Средняя оценка $\bar{B}_j = \frac{\sum B_j}{n}$
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов		
ОПЕРАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Рентабельность услуг (x ₁)	0	2	6	28	40	76	4,22
	Затратоемкость услуг (x ₂)	0	2	6	28	40	76	4,22
	Фондоемкость услуг (x ₃)	0	4	15	20	30	69	3,83
	Фондоотдача (x ₄)	0	4	9	24	35	72	4,00
ФИНАНСОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Рентабельность активов (x ₅)	0	0	3	28	50	81	4,50
	Коэффициент общей ликвидности (x ₆)							
	Коэффициент устойчивого финансирования (x ₇)	0	0	3	32	45	80	4,44
	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x ₈)	0	2	6	28	40	76	4,22
МАРКЕТИНГОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Доля предприятия на рынке (x ₉)	0	2	6	28	40	76	4,22
	Коэффициент оттока абонентов (x ₁₀)	0	4	33	12	5	54	3,00
	Средняя выручка на одного абонента (x ₁₁)	0	6	33	12	10	61	3,39
	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₂)	0	6	33	12	5	56	3,11
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x ₁₃)	0	6	36	8	5	55	3,06
	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₄)	0	6	36	8	5	55	3,06
	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₅)	0	6	30	12	10	58	3,22
	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x ₁₆)	1	8	27	12	5	53	2,94

Таблица П.4 – Результаты опроса экспертов относительно приоритетности индикаторов конкурентного поведения для реализации стратегии избегания («Черепахи») (составлено автором)

	Индикаторы	Баллы, присвоенные группой экспертов согласно 5-ти балльной шкале оценок (Б _j)					Сумма баллов (ΣБ _j)	Средняя оценка $\bar{B}_j = \frac{\sum B_j}{n}$
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов		
ОПЕРАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Рентабельность услуг (x ₁)	0	0	9	28	40	77	4,28
	Затратоемкость услуг (x ₂)	0	0	9	28	40	77	4,28
	Фондоемкость услуг (x ₃)	0	0	6	28	45	79	4,39
	Фондоотдача (x ₄)	0	0	0	28	55	83	4,61
ФИНАНСОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Рентабельность активов (x ₅)	0	0	3	32	45	80	4,44
	Коэффициент общей ликвидности (x ₆)	0	0	3	28	50	81	4,50
	Коэффициент устойчивого финансирования (x ₇)	0	0	0	32	50	82	4,56
	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x ₈)	0	0	9	28	40	77	4,28
МАРКЕТИНГОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Доля предприятия на рынке (x ₉)	3	14	18	8	0	43	2,39
	Коэффициент оттока абонентов (x ₁₀)	2	10	18	8	0	38	2,11
	Средняя выручка на одного абонента (x ₁₁)	2	10	24	12	0	48	2,67
	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₂)	4	14	18	4	0	40	2,22
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x ₁₃)	5	18	12	0	0	35	1,94
	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₄)	5	14	15	4	0	38	2,11
	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₅)	7	16	9	0	0	32	1,78
	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x ₁₆)	4	14	18	4	0	40	2,22

Таблица П.5 – Результаты опроса экспертов относительно приоритетности индикаторов конкурентного поведения для реализации стратегии приспособления («Медвежонка») (составлено автором)

	Индикаторы	Баллы, присвоенные группой экспертов согласно 5-ти балльной шкале оценок (Б _j)					Сумма баллов (ΣБ _j)	Средняя оценка $\bar{B}_j = \frac{\sum B_j}{n}$
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов		
ОПЕРАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Рентабельность услуг (x ₁)	0	0	3	32	45	80	4,44
	Затратоемкость услуг (x ₂)	0	0	3	32	45	80	4,44
	Фондоемкость услуг (x ₃)	0	0	3	28	50	81	4,50
	Фондоотдача (x ₄)	0	0	3	32	45	80	4,44
ФИНАНСОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Рентабельность активов (x ₅)	0	0	3	28	50	81	4,50
	Коэффициент общей ликвидности (x ₆)	0	0	3	24	55	82	4,56
	Коэффициент устойчивого финансирования (x ₇)	0	0	0	32	50	82	4,56
	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x ₈)	0	0	3	32	45	80	4,44
МАРКЕТИНГОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Доля предприятия на рынке (x ₉)	4	18	15	4	0	41	2,28
	Коэффициент оттока абонентов (x ₁₀)	4	14	12	4	0	34	1,89
	Средняя выручка на одного абонента (x ₁₁)	4	14	15	8	0	41	2,28
	Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₂)	6	18	9	0	0	33	1,83
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ	Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x ₁₃)	7	18	6	0	0	31	1,72
	Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₄)	7	18	6	0	0	31	1,72
	Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x ₁₅)	8	18	3	0	0	29	1,61
	Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x ₁₆)	4	14	21	0	0	39	2,17

Таблица П.6 – Результаты ABC-анализа индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, реализующих стратегию конкуренции («Акулы») (составлено автором)

Индикаторы конкурентного поведения	Коэффициент «важности» индикатора	Доля индикатора в общей оценке	Нарастающий итог	Категория
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x15)	0,684	16,307	16,307	A
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x14)	0,504	11,997	28,304	A
Рентабельность активов (x5)	0,357	8,509	36,813	A
Доля предприятия на рынке (x9)	0,350	8,329	45,143	A
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x13)	0,295	7,021	52,163	B
Фондоотдача (x4)	0,285	6,793	58,957	B
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x16)	0,284	6,757	65,714	B
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x12)	0,265	6,317	72,031	B
Коэффициент оттока абонентов (x10)	0,223	5,306	77,337	B
Коэффициент общей ликвидности (x6)	0,199	4,749	82,086	C
Коэффициент устойчивого финансирования (x7)	0,190	4,530	86,616	C
Средняя выручка на одного абонента (x11)	0,186	4,439	91,055	C
Рентабельность услуг (x1)	0,161	3,840	94,895	C
Фондоемкость услуг (x3)	0,076	1,816	96,711	C
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x8)	0,075	1,781	98,492	C
Затратоемкость услуг (x2)	0,063	1,508	100,000	C

Таблица П.7 – Результаты АВС-анализа индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, реализующих стратегию сотрудничества («Совы») (составлено автором)

Индикаторы конкурентного поведения	Коэффициент «важности» индикатора	Доля индикатора в общей оценке	Нарастающий итог	Категория
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x15)	0,651	15,525	15,525	А
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x14)	0,479	11,436	26,960	А
Рентабельность активов (x5)	0,440	10,488	37,448	А
Доля предприятия на рынке (x9)	0,363	8,671	46,119	А
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x13)	0,284	6,767	52,887	В
Фондоотдача (x4)	0,276	6,591	59,478	В
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x16)	0,249	5,931	65,409	В
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x12)	0,240	5,717	71,126	В
Коэффициент оттока абонентов (x10)	0,233	5,561	76,687	В
Коэффициент общей ликвидности (x6)	0,224	5,342	82,029	С
Коэффициент устойчивого финансирования (x7)	0,204	4,866	86,895	С
Средняя выручка на одного абонента (x11)	0,175	4,171	91,065	С
Рентабельность услуг (x1)	0,155	3,689	94,755	С
Фондоемкость услуг (x3)	0,084	2,003	96,758	С
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x8)	0,075	1,793	98,551	С
Затратоемкость услуг (x2)	0,061	1,449	100,000	С

Таблица П.8 – Результаты ABC-анализа индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, реализующих стратегию компромисса («Лисы») (составлено автором)

Индикаторы конкурентного поведения	Коэффициент «важности» индикатора	Доля индикатора в общей оценке	Нарастающий итог	Категория
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x15)	0,448	12,818	12,818	A
Рентабельность активов (x5)	0,445	12,738	25,557	A
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x14)	0,352	10,071	35,628	A
Фондоотдача (x4)	0,263	7,533	43,161	A
Доля предприятия на рынке (x9)	0,248	7,110	50,271	B
Коэффициент общей ликвидности (x6)	0,245	7,022	57,293	B
Коэффициент устойчивого финансирования (x7)	0,233	6,671	63,964	B
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x13)	0,203	5,798	69,762	B
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x16)	0,195	5,587	75,349	B
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x12)	0,176	5,029	80,378	C
Рентабельность услуг (x1)	0,166	4,737	85,115	C
Коэффициент оттока абонентов (x10)	0,164	4,685	89,800	C
Средняя выручка на одного абонента (x11)	0,129	3,687	93,487	C
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x8)	0,087	2,502	95,988	C
Фондоёмкость услуг (x3)	0,075	2,150	98,139	C
Затратоёмкость услуг (x2)	0,065	1,861	100,000	C

Таблица П.9 – Результаты АВС-анализа индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, реализующих стратегию избегания («Черепахи») (составлено автором)

Индикаторы конкурентного поведения	Коэффициент «важности» индикатора	Доля индикатора в общей оценке	Нарастающий итог	Категория
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x15)	0,440	14,819	14,819	А
Рентабельность активов (x5)	0,303	10,229	25,049	А
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x14)	0,270	9,116	34,165	А
Фондоотдача (x4)	0,251	8,478	42,643	А
Доля предприятия на рынке (x9)	0,248	8,375	51,018	В
Коэффициент общей ликвидности (x6)	0,231	7,772	58,790	В
Коэффициент устойчивого финансирования (x7)	0,198	6,669	65,459	В
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x13)	0,168	5,654	71,112	В
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x16)	0,147	4,967	76,079	В
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x12)	0,129	4,346	80,426	С
Рентабельность услуг (x1)	0,128	4,308	84,734	С
Коэффициент оттока абонентов (x10)	0,110	3,722	88,456	С
Средняя выручка на одного абонента (x11)	0,102	3,438	91,893	С
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x8)	0,089	2,985	94,879	С
Фондоёмкость услуг (x3)	0,086	2,900	97,779	С
Затратоёмкость услуг (x2)	0,066	2,221	100,000	С

Таблица П.10 – Результаты АВС-анализа индикаторов конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, реализующих стратегию приспособления («Медвежонка») (составлено автором)

Индикаторы конкурентного поведения	Коэффициент «важности» индикатора	Доля индикатора в общей оценке	Нарастающий итог	Категория
Рентабельность активов (x5)	0,445	15,705	15,705	А
Фондоотдача (x4)	0,292	10,320	26,025	А
Коэффициент общей ликвидности (x6)	0,251	8,874	34,899	А
Коэффициент устойчивого финансирования (x7)	0,251	8,874	43,773	А
Объем капитальных инвестиций в расчете на 1 рубль выручки (x15)	0,245	8,647	52,420	В
Доля предприятия на рынке (x9)	0,189	6,655	59,075	В
Затраты на инновации в расчете на 1 рубль выручки (x14)	0,188	6,637	65,712	В
Рентабельность услуг (x1)	0,174	6,148	71,860	В
Расходы на аренду каналов связи в расчете на одного абонента (x16)	0,144	5,069	76,929	В
Относительная доля предприятия на рынке (относительно конкурента или конкурентов) (x13)	0,114	4,029	80,959	С
Затраты на рекламу и маркетинг в расчете на 1 рубль выручки (x12)	0,105	3,720	84,679	С
Средняя выручка на одного абонента (x11)	0,094	3,328	88,006	С
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (x8)	0,092	3,247	91,253	С
Коэффициент оттока абонентов (x10)	0,091	3,219	94,472	С
Фондоемкость услуг (x3)	0,088	3,112	97,585	С
Затратоемкость услуг (x2)	0,068	2,415	100,000	С

ПРИЛОЖЕНИЕ Р**Справки о внедрении результатов диссертации****ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«АЛЬДЕМАРИН»
(ООО «АЛЬДЕМАРИН»)**

РФ 283048, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Университетская, д. 80
ОГРН 1229300108630, ИНН 9309016242, КПП 930901001, buhservice.dn@mail.ru

«06» февраля 2024 г. № 18

В диссертационный совет на базе
Федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Донецкий
национальный университет экономики и
торговли имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА**о внедрении результатов диссертации**

на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг)
Смирновой Кристины Дмитриевны
на тему «Формирование конкурентного поведения предприятий сферы
телекоммуникационных услуг»

Данная справка подтверждает, что ООО «АЛЬДЕМАРИН» использует в своей деятельности, предложенные в диссертации Смирновой К.Д. научно-методические разработки и практические рекомендации по формированию конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг. В частности, в работу предприятия внедрена и успешно используется разработанная автором концептуальная схема формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий, которая обобщает теоретическую, научно-методическую и практическую составляющие и позволяет поэтапно охарактеризовать процесс формирования конкурентного поведения предприятий.

Практическая ценность предлагаемой концептуальной схемы заключается в ее адаптации к отраслевым особенностям хозяйственной деятельности в сфере телекоммуникаций, что позволяет использовать представленные в ней теоретические и научно-методические положения для усовершенствования практики формирования конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий.

Заместитель директора
ООО «АЛЬДЕМАРИН»



И.И. Иванова

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ТАКС КОНСАЛТ»
(ООО «ТАКС КОНСАЛТ»)**

РФ 283001, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Марьянская, д.1
ОГРН 1229300168657, ИНН 9303030191, КПП 930301001, buhservice.dn@mail.ru

«15» апреля 2024 г. № 12

В диссертационный совет на базе
Федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Донецкий
национальный университет экономики и
торговли имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов выполнения диссертации

Смирновой Кристины Дмитриевны
на тему: «Формирование конкурентного поведения предприятий
сферы телекоммуникационных услуг», представленной на соискание
ученой степени кандидата экономических наук по специальности
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг)

Результаты научных исследований, представленные в диссертационной работе Смирновой К.Д. на тему: «Формирование конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг», используются в практике управления конкурентоспособностью ООО «ТАКС КОНСАЛТ». В частности, в деятельность предприятия внедрены результаты разработки методики ICEDRIPS-анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг, которая позволяет количественно оценить и ранжировать все факторы внешней макро- и микросреды по критериям благоприятного, сдерживающего и неблагоприятного влияния.

Предложенные в диссертации практические рекомендации позволили усовершенствовать процесс принятия управленческих решений, касающихся повышения конкурентоспособности ООО «ТАКС КОНСАЛТ» за счет определения факторов внешней среды, которые имеют важное значение для деятельности предприятий сферы услуг, и которые должны быть обязательно учтены при формировании стратегии их конкурентного поведения.

Директор
ООО «ТАКС КОНСАЛТ»



А.О. Иванов

**ДОНЕЦКАЯ МЕСТНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**

8/н от 25.08.2024г.

В диссертационный совет на базе
Федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Донецкий
национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертации

на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг)
Смирновой Кристины Дмитриевны
на тему «Формирование конкурентного поведения предприятий сферы
телекоммуникационных услуг»

Научно-методический подход к комплексной оценке конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, представленный в диссертационной работе Смирновой К.Д. характеризуется научной новизной и практической значимостью, и используется в практике совершенствования процессов формирования конкурентного поведения Донецкой местной общественной организации поддержки развития образования.

Предлагаемый научно-методический подход является эффективным инструментом анализа конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг, поскольку позволяет рассчитать интегральный показатель конкурентного поведения телекоммуникационных предприятий на основе системы частных индикаторов. Кроме того, его применение позволяет повысить эффективность работы по обоснованию хозяйственных решений, касающихся стратегии и тактики конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг, осуществляющих свою деятельность на рынках с олигополистической структурой.

Председатель



А.Э.Большинская



МИНИСТЕРСТВО ИНФОРМАЦИИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
«ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ КАНАЛ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»
(ГУП ДНР «ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ КАНАЛ ДНР»)

улица Куйбышева, дом 61, Ленинский район, город Донецк, ДНР, 83016, тел.+7 (856) 302-82-45
E-mail: trk@republic-tv.ru, ИНН 9309020714, ОГРН 1229300146965

№/д от 05.09.2024 г.

В диссертационный совет на базе
Федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Донецкий
национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов выполнения диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг) Смирновой Кристины Дмитриевны на тему:
«Формирование конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг»

Результаты и выводы, полученные в диссертационной работе Смирновой К.Д. на тему «Формирование конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг» адаптированы к отраслевым особенностям хозяйственной деятельности в сфере телекоммуникационных услуг и предлагаются к внедрению в практическую деятельность телекоммуникационных предприятий Донецкой Народной Республики. Наибольший практический интерес представляют:

- научно-методический подход к оценке конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе применения динамических показателей состояния рыночной конкуренции, который применяется для количественной оценки состояния конкуренции на телекоммуникационном рынке и позволяет охарактеризовать особенности конкурентного поведения действующих на нем предприятий;

- методика определения интегрального коэффициента состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг, который обобщает результаты определения динамического показателя конкуренции и стандартных показателей рыночной концентрации, что позволяет комплексно охарактеризовать сложившуюся на рынке ситуацию и оценить характер изменений в конкурентном поведении телекоммуникационных предприятий.

Практическое применение указанных методических разработок позволит расширить возможности количественного анализа состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг, результаты которого могут найти применение как в государственном антимонопольном регулировании, так и в практике формирования конкурентного поведения на уровне отдельных телекоммуникационных предприятий.

Генеральный директор



В.Е. Петренко

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«РЕМСТРОЙБЫТ»**

83010 г. Донецк ул. Гнилицкой 5 ОГРН 1229300075696

Усл. № 25 от 21.10.2024.

В диссертационный совет на базе
Федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Донецкий
национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертации

на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг)
Смирновой Кристины Дмитриевны
на тему «Формирование конкурентного поведения предприятий сферы
телекоммуникационных услуг»

Предложенные в диссертации Смирновой К.Д. рекомендации по совершенствованию процесса формирования конкурентного поведения предприятий сферы услуг имеют высокую практическую ценность и используются в хозяйственной деятельности ООО «Ремстройбыт».

В настоящее время в практику стратегического управления на предприятии внедрены:

- научно-методический подход к обоснованию оптимальной стратегии конкурентного поведения предприятий сферы услуг, который позволяет обосновать выбор оптимальной стратегической альтернативы на основе применения количественных критериев принятия решений;
- практические рекомендации по формированию тактических моделей конкурентного поведения предприятий сферы услуг с учетом особенностей портфеля стратегий их конкурентного поведения.

Результатом практического внедрения, представленных в диссертации, научно-методических рекомендаций является повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятия, улучшение его конкурентного положения на рынке.

Директор
ООО «Ремстройбыт»



А.В. Брюшенко



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Донецкий национальный университет экономики и
торговли имени Михаила Туган-Барановского»
(ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»)
283050, Донецкая Народная Республика,
г. Донецк, ул. Щорса, д. 31
Тел.: +7 (856) 304-18-99
E-mail: info@donnuet.ru
ОКПО 75113940, ОГРН 1229300078567
ИНН/КПП 9303012996/930301001

09.10.2024 № 19.02/952

На № _____ от _____

СПРАВКА

**о внедрении результатов выполнения диссертационной работы
на соискание ученой степени кандидата экономических наук
Смирновой Кристины Дмитриевны
на тему «Формирование конкурентного поведения предприятий
сферы телекоммуникационных услуг»**

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические материалы диссертационной работы старшего преподавателя кафедры экономики предприятия и управления персоналом Смирновой Кристины Дмитриевны используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Конкурентоспособность предприятия», «Конкурентоспособность трудовых ресурсов предприятия», «Ценовые стратегии», а также при подготовке курсовых работ для обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика (профили: Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение предприятия) и 38.03.03 Управление персоналом ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Проректор по учебно-методической
работе, д.э.н., доцент

Л.В. Крылова

0240