

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИНФОКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

*Т.Ю. Салютина, зав. кафедрой «Экономика связи», МТУСИ д.э.н., salutina@list.ru;*  
*Е.Е. Володина, доцент кафедры «Экономика связи» МТУСИ, к.э.н., evolodina@list.ru;*  
*Е.Г. Кухаренко, декан ФПКП МТУСИ, к.э.н., elena.kukharenko@mail.ru*

**УДК 338.47**

**Аннотация.** В статье раскрываются актуальность и необходимость создания эффективных инструментов обоснования стратегий развития инфокоммуникационных компаний и методические аспекты оценки рыночного потенциала в системе стратегического управления и планирования деятельности компаний инфокоммуникационного бизнеса.

**Ключевые слова:** стратегическое управление и планирование; рыночный потенциал; стратегия развития деятельности инфокоммуникационных компаний.

### STRATEGIC MANAGEMENT OF THE INFOCOMMUNICATION COMPANIES DEVELOPMENT

*Tatiana Salutina, head of the “Communications economics” department MTUCI, doctor of economics;*

*Elena Volodina, associate professor of the “Communications economics” department MTUCI, Ph. D. in economics;*

*Elena Kukharenko, dean FPKP MTUCI, Ph. D. in economics*

**Annotation.** The article describes the relevance and necessity of creating effective tools for justifying strategies for the development of infocommunication companies and methodical aspects of assessing market potential in the system of strategic management and planning activities of companies in the infocommunication business.

**Keywords:** strategic management and planning; market potential; development strategy of infocommunication companies.

#### Введение

В 2017 г. Правительством Российской Федерации была разработана и утверждена программа по созданию условий для перехода страны к цифровой экономике. Активными участниками реализации данной программы, прежде всего, являются высокотехнологичные компании, обеспечивающие создание новой экономической реальности, ориентируемой на масштабные позитивные изменения, влияющие на качество жизни российского общества. Программа по созданию цифровой экономики предполагает масштабное развитие инфраструктурных и высокотехнологичных отраслей и бизнес-систем [1].

Одним из ключевых аспектов обеспечения поступательного развития инфокоммуникационного бизнеса является создание и нахождение эффективных инструментов стратегического управления деятельностью основных участников – инфокоммуникационных компаний.

Таким образом, особенно актуальным представляется проблема повышения эффективности стратегического управления, стратегического роста на основе четко обоснованных и реальных рыночных стратегий, и эффективного аппарата стратегического планирования. Для обоснования стратегии деятельности основных участников инфокоммуникационного бизнеса – инфокоммуникационных компаний и предприятий необходимо знание реального состояния и тенденций развития рынка и бизнес-среды, прежде всего, их рыночного потенциала (потенциальных возможностей) [2-4].

Для инфокоммуникационных компаний в условиях динамично меняющейся высокотехнологичной бизнес-среды важнейшей задачей обеспечения устойчивого функционирования и эффективного развития является объективная оценка уровня реализации рыночного потенциала. Решение этой задачи предполагает разработку системы стратегического управления, основанной на использовании универсального аналитико-прогнозного аппарата, который позволит осуществлять комплексную многовариантную оценку уровня реализации рыночного потенциала инфокоммуникационной компании, учитывающую тенденции развития, особенности и специфику их функционирования [5-7].

Необоснованность принятия эффективных управленческих решений менеджментом различного уровня, отсутствие системного подхода и инструментальной базы при стратегическом управлении и планировании, недостаточное внимание, уделяемое решению этой проблемы неизбежно приводит к неэффективности деятельности, невыполнению договорных обязательств, взаимным неплатежам, снижению инвестиционной привлекательности, замедлению темпов реализации инновационных стратегий развития (что является чрезвычайно актуальным для инфокоммуникационных компаний, бизнес-система которых основана на инновационных технологиях, услугах и продуктах с крайне коротким жизненным циклом). От качества стратегического управления зависит реализация рыночного потенциала инфокоммуникационных компаний и эффективность использования их ресурсов.

Многие предприятия для оценки своей конкурентоспособности продолжают применять лишь стандартные методики анализа, в основном, базирующиеся на расчете финансовых коэффициентов и других общепринятых показателей, характеризующих эффективность коммерческой деятельности предприятия [8-11]. Часто решения, принимаемые руководителями, характеризуются импульсивностью, односторонностью и непредсказуемостью. Это следствие как нестабильности правовой и экономической среды, так и недостаточного уровня знаний о собственном предприятии. Причем решения часто касаются какой-либо одной области, а другие, не менее значимые направления выпадают из-под контроля [11, 12].

Важнейшей задачей менеджмента инфокоммуникационных компаний на современном уровне развития отечественной экономики является приобретение навыков оперативной оценки внутренних возможностей и зон риска, обнаружения скрытых резервов и повышения эффективности деятельности на стратегическую перспективу.

### **Оценка рыночного потенциала инфокоммуникационных компаний**

Следует отметить, что вопросам, связанным с оценкой и планированием рыночного потенциала, в последнее время уделяется серьезное внимание многими отечественными экономистами [11-15]. Это, как считают некоторые специалисты, обусловлено тем, что исследования в данной области осуществляются в рамках сложившихся направлений, таких как финансовый менеджмент, управление персоналом, логистика, бизнес-планирование и т.д. В результате накоплен богатый инструментарий оценки возможностей предприятия в различных сферах деятельности, но вместе с тем ощущается недостаток полноты охвата и систематизированного подхода в представлении структуры рыночного потенциала предприятия.

Рыночный потенциал является неотъемлемой составной частью экономического потенциала компании, если под экономическим потенциалом понимать совокупность ресурсов и возможностей, определяющих перспективы его деятельности при определенных внешних условиях. Иными словами, экономический потенциал инфокоммуникационной компании представляет собой взаимосвязанную совокупность технического, технологического, производственного, ресурсного, рыночного, имущественного, научно-технического и других видов потенциала [2, 5, 16, 17]. В свою очередь, ресурсный потенциал следует рассматривать как совокупность трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов, способных обеспечивать реализацию производственного потенциала, возможности которого тесно связаны с техническим (сетевые ресурсы – транспортные и технологические сети,

оборудование связи) и технологическими (используемые инфокоммуникационные технологии) потенциалами и т.д.

Таким образом, можно сказать, что ресурсно-функциональными составляющими *экономического потенциала инфокоммуникационной компании являются:*

- производственный потенциал, включающий материально-вещественные средства (сетевую инфраструктуру) и возможности её использования при производстве инфокоммуникационных услуг и продуктов [17, 18];
- финансовый потенциал, включающий собственные и заемные финансовые средства, и возможности их использования в хозяйственной деятельности [19, 20];
- рыночный потенциал, включающий возможности инфокоммуникационной компании осуществлять производство, оказание и продвижение инфокоммуникационных услуг и продуктов за счет имеющихся эффективных стратегий [21];
- научно-технический потенциал, включающий возможности инфокоммуникационной компании развивать и внедрять результаты инновационных стратегий [22];
- трудовой потенциал, формирующийся как совокупность трудовых потенциалов всех функциональных видов деятельности, в том числе научный потенциал менеджмента, способного эффективно управлять инновационной деятельностью;
- предпринимательский потенциал менеджмента, играющий решающую роль в условиях рыночных отношений.

Отдельные авторы подразделяют экономический потенциал предприятия на идентифицируемый и неидентифицируемый компоненты. Они полагают, что идентифицируемый компонент характеризует имеющиеся средства, которые могут быть использованы промышленной организацией в любой момент времени для достижения целей. В идентифицируемом компоненте задействованы реальные, конкретные, фиксированные средства, которые используются в настоящее время на практике. Неидентифицируемый компонент экономического потенциала характеризует нереализованные, нераскрытые возможности, которые в настоящее время не могут быть измерены с использованием традиционной экономической отчетности [23].

По нашему мнению, соглашаясь с таким подходом, нельзя не уточнить, что нераскрытые возможности предприятия никак не связаны с действующей экономической отчетностью, а обусловлены неспособностью менеджмента максимально использовать потенциал и резервы предприятия в сложившихся эндогенных и экзогенных условиях.

Основой экономического потенциала должна быть эффективная маркетинговая стратегия, так как в условиях рыночной экономики усиление конкурентных отношений на мировом и отечественном рынках, стремительное инновационное технологическое и техническое развитие, растущая диверсификация бизнеса предъявляют новые требования к процессу планирования деятельности предприятия – не от производства, а от потребности [24].

Отсюда следует, что в условиях рыночной экономики особую роль играет рыночный потенциал (market potential – МР), благодаря использованию которого в максимальном объеме, инфокоммуникационные компании способны занимать и удерживать соответствующее положение на рынке инфокоммуникационных услуг и продуктов, обеспечивающее им успешное функционирование, получение максимальной прибыли от производства услуг и продуктов, и эффективное стратегическое развитие.

В современных рыночных условиях функционирования производственных предприятий особое значение приобретает изучение конъюнктуры рынка. При отсутствии исследовательской функции маркетинга на предприятии, часто не могут быть применены стратегии диверсификации, так как выход на новые рынки с новой продукцией без отслеживания реакции рынка обречен на неудачу [13, 24-26].

В настоящее время существует довольно разнообразное множество толкований понятия «рыночный потенциал предприятия» [13, 23, 27, 28].

По нашему мнению, рыночный потенциал инфокоммуникационной компании представляет собой совокупность средств и возможностей компании в реализации рыночной деятельности на территории, ограниченной техническими и технологическими возможностями инфокоммуникационных компаний, используемых для производства инфокоммуникационных услуг и продуктов. Уровень реализации рыночного потенциала выражается возможным объемом инфокоммуникационных услуг и продуктов с учетом платежеспособного спроса пользователей и конъюнктурообразующих факторов [2-4].

Основные составляющие рыночного потенциала, как элемента стратегического управления и планирования, представлены в виде блока ресурсов, блока системы стратегического управления планирования инфокоммуникационной компании и блока маркетинга. Данные блоки охватывают все основные стратегические компоненты инфокоммуникационной компании, позволяющие достигать поставленных целей [10].

Следует подчеркнуть, что смысл анализа рыночного потенциала инфокоммуникационной компании заключается в рассмотрении производственно-хозяйственной деятельности в целом, с учетом взаимного влияния структурных компонентов. Это связано с тем, что бизнес-система состоит из тесно взаимосвязанных элементов, изменения в любом из которых оказывают влияние на бизнес-систему в целом. Поэтому очень важно, чтобы весь производственный процесс был подчинен единой цели. А этого результата можно добиться только при эффективной системе управления инфокоммуникационной компании. В связи с этим блок системы стратегического управления и планирования выделен в структуре рыночного потенциала отдельно и имеет ключевое значение.

В блоке системы управления формулируется миссия, вырабатывается стратегия дальнейшего развития, определяются цели производственной деятельности инфокоммуникационной компании, реализация которых осуществляется за счет имеющихся трудовых, информационных, финансовых, материальных и других ресурсов. В нем, как правило, различают подсистемы [10, 13]:

- планирования – нацелена на выявление будущего потенциала успеха;
- реализации – решает задачи создания нового потенциала и превращения имеющегося потенциала предприятия в факторы успеха;
- контроля – выполняет функции проверки эффективности осуществления планов и решений, постоянного контроля реальности и выполнимости плановых заданий и установок.

Блок маркетинга отражает аналитическую, производственную, коммуникативную (информационную) деятельность. Управление производством не может эффективно проводиться без наличия достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации. Эффективный менеджмент должен упорядочивать коммуникации и обмен информацией в рамках осуществляемых бизнес-процессов.

Блок ресурсов является предметом маркетинговой и управленческой деятельности. Таким образом, выделяются два направления анализа рыночного потенциала в области ресурсов: анализ маркетинговой деятельности и анализ управленческой деятельности. Эти два направления анализа являются фактически первым уровнем аналитической декомпозиции рыночного потенциала.

При классификации блока ресурсов чаще всего говорят о трудовых, информационных, финансовых и материальных (производственно-технических) ресурсах.

Оценка рыночного потенциала в системе стратегического управления и планирования с целью формализации, и обоснования стратегического устремления инфокоммуникационной компании может быть представлена следующим образом:

$$MP_j = \sum_{i=1}^n k_{ij} MP_{ij} , \quad (1)$$

где:  $MP_{ij}$  – составляющие рыночного потенциала на  $j$ -ом уровне декомпозиции,  $i = (1, n)$ ,  $n$  – количество анализируемых составляющих на этом уровне,  $j = (1, m)$ ,  $m$  – количество уровней декомпозиции рыночного потенциала инфокоммуникационной компании, проводимой при исследовании уровня его использования;

$k_{ij}$  – коэффициент значимости составляющей потенциала в оценке уровня использования потенциала или его составляющей  $MP_j$ .

Компоненты рыночного потенциала определяются на основе анализа методом декомпозиции структуры рыночного потенциала.

При этом следует иметь в виду, что каждая составляющая  $MP_{ij}$  определяется как сумма показателей, значения которых зависят от различных факторов, а степень влияния устанавливается экспертным путем.

Для инфокоммуникационных компаний является целесообразным исчислять рыночный потенциал как сумму произведений максимально возможного количества предоставляемых инфокоммуникационных услуг и продуктов каждого вида  $W$  за определенный период на их цену  $c$ , то есть:

$$MP = Q = \sum k_w W * k_c c, \quad (2)$$

где:  $Q$  – объем инфокоммуникационных услуг и продуктов в денежном выражении;

$k_w, k_c$  – экспертные оценки влияния различных факторов на объем услуг (например, технических, технологических и ресурсных возможностей инфокоммуникационной компании) и цену (например, платежеспособного спроса и конъюнктуры рынка) [2-7].

Процесс моделирования и планирования уровня реализации рыночного потенциала инфокоммуникационных компаний состоит в определении объемов производства инфокоммуникационных услуг и продуктов на основе выявленных закономерностей и взаимозависимостей факторов его формирования в условиях изменяющейся конъюнктуры рынка инфокоммуникационных услуг и технологий [29]. В процессе моделирования уровня реализации рыночного потенциала инфокоммуникационной компании необходимо учитывать множество параметров, отражающих состояние, структуру и динамику производства инфокоммуникационных услуг и продуктов, текущий и перспективный платежеспособный спрос, потребительскую ценность инфокоммуникационных услуг, технологию их производства и реализации, тенденции развития инфокоммуникаций и т.д.

Комплексный характер такого подхода, который позволяет учитывать не только значительное количество факторов, влияющих на величину рыночного потенциала и их значимость, но и специфику деятельности инфокоммуникационной компании – участницы высокотехнологичного бизнеса [16].

Уровень реализации рыночного потенциала инфокоммуникационной компании характеризует возможный объем производства инфокоммуникационных услуг и продуктов в натуральном или стоимостном выражении, соответствующий производственным мощностям компании и платежеспособному спросу пользователей, с учетом конъюнктуры рыночной среды. Возникает вопрос: какова же величина рыночного потенциала инфокоммуникационной компании при максимальном использовании своих возможностей, иными словами, где находится некий стратегический рубеж, к достижению которого, по идее, стремится любой участник высокотехнологичной сферы инфокоммуникационного бизнеса [2-5].

Как уже отмечалось, для обеспечения устойчивых темпов развития инфокоммуникационных компаний, подотраслей и отрасли инфокоммуникаций в целом, необходимо иметь инструмент, позволяющий формировать эффективную стратегию деятельности. Все это актуализирует проблему оценки уровня реализации рыночного потенциала инфокоммуникационной компании, его анализа и планирования при прогнозируемом уровне платежеспособного спроса пользователей и конъюнктуробразующих факторах.



Вектор  $V_I$  показывает направление стратегического развития инфокоммуникационной компании в процессе перехода от уровня реализации рыночного потенциала  $MP_1$  на рубеже  $t_1$  к уровню  $MP_2$  на рубеже  $t_2$ .

На рубеже  $t_2$  потребовалась корректировка плана стратегического развития в связи со снижением темпов роста рыночного потенциала, например, из-за усиления конкуренции на рынке и/или постепенного снижения темпов спроса на основные услуги из-за появления инновационных решений (ожидаемый уровень  $MP_4$  на рубеже  $t_4$ ).

Корректировка планов стратегического развития на рубеже  $t_3$  связана с появлением на рынке новых высокотехнологичных решений и растущим спросом на инновационные услуги на основе этих технологий (вектор  $V_{III}$ ).

Снижение темпов потребления новых услуг потребовало очередной корректировки стратегии (вектор  $V_{IV}$ ) и т.д.

На основе изложенного можно утверждать, что оценка уровня реализации рыночного потенциала является вектором стратегического управления деятельностью инфокоммуникационной компании.

Для оценки ожидаемого прироста рыночного потенциала на основе выбранной стратегии можно предложить следующее.

В идеальном случае (при максимально эффективном использовании производственных возможностей инфокоммуникационной компании) можно считать, что  $MP = Q$ , где  $Q$  – объем предоставленных инфокоммуникационных услуг за период, на котором оценивается рыночный потенциал. Однако на практике часто потребление инфокоммуникационных услуг носит неравномерный, сезонный, характер. Тем не менее мы вправе полагать, что вектор стратегического развития инфокоммуникационной компании будет подчиняться линейному закону при переходе компании от состояния рыночного потенциала  $MP_1$  к состоянию  $MP_2$  (рис. 2).

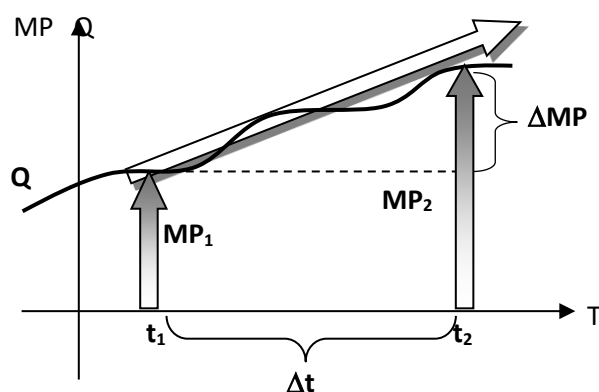


Рисунок 2

В соответствии с выработанной стратегией развития инфокоммуникационной компании на период  $\Delta t = t_2 - t_1$ , её рыночный потенциал должен измениться на величину  $\Delta MP = MP_2 - MP_1$ , где:

$$\Delta MP = \sum_{i=1}^n \Delta MP_i = \sum_{i=1}^n \Delta Q_i; \quad (3)$$

$\Delta MP_i$ ,  $\Delta Q_i$  – расчетная или экспертная оценка ожидаемого прироста рыночного потенциала или объема производства инфокоммуникационных услуг и продуктов на стратегическом рубеже  $t_2$  за счет внедрения  $i$ -ой инновации,  $i = (1, n)$ , здесь  $n$  в отличие от (1) – количество реализуемых инноваций (например, применение новых технологий, более совершенного оборудования, современных принципов организации бизнеса и др. с учетом изменения конъюнктуры рынка и других факторов) [2-7].

## Заключение

Таким образом, в целях обоснования стратегического роста инфокоммуникационной компании – основного участника инфокоммуникационного бизнеса, необходимо в системе стратегического управления и планирования использовать инструмент оценки рыночных возможностей в условиях стремительного развития инфокоммуникационного бизнеса и формирования цифровой экономики, основанной, прежде всего, на высокотехнологичных инфраструктурных решениях.

## Литература

1. Программа "Цифровая экономика Российской Федерации» URL [http:// static.government.ru](http://static.government.ru)
2. Салютин Т.Ю. Понятие, сущность рыночного потенциала и проблемы оценки рыночного потенциала операторов связи // Т-Сomm: Телекоммуникации и транспорт, 2009. – № S3. – С. 41-45.
3. Салютин Т.Ю., Щёктова Е.В. Качество управления как фактор реализации рыночного потенциала оператора связи // Вестник Университета (Государственный университет управления), 2008. – № 10. – С. 10.
4. Салютин Т.Ю., Щёктова Е.В. Методические основы оценки эффективности бизнеса телекоммуникационных компаний на основе сбалансированной системы показателей. В книге: Технологии информационного общества Тезисы докладов московской отраслевой научно-технической конференции, 2007. – С. 211-212.
5. Салютин Т.Ю., Щёктова Е.В. Роль стратегического планирования в реализации рыночного потенциала операторов связи. Труды Московского технического университета связи и информатики (см. в книгах), 2009. – Т. 12. – С. 12.
6. Салютин Т.Ю., Щёктова Е.В. Применение дифференцированного подхода при оценке уровня реализации рыночного потенциала операторов связи // Т-Сomm: Телекоммуникации и транспорт, 2012. – Т. 6. – № 12. – С. 94-96.
7. Салютин Т.Ю., Щёктова Е.В. Формирование механизма оценки рыночного потенциала операторов связи различного типа // Т-Сomm: Телекоммуникации и транспорт, 2011. – Т. 5. – № 12. – С. 104-107.
8. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
9. Академия рынка: маркетинг: Пер. с фр./ А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. – М.: Экономика, 1993. – 572 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
11. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. - М.: ИНФРА-М, 1999. – 260 с.
12. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 248 с.
13. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: «Экономика», 2002. – 559 с.
14. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: ФИНПРЕСС, 2001. – 240 с.
15. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с
16. Володина Е.Е., Кухаренко Е.Г., Салютин Т.Ю. Экономические основы функционирования инфокоммуникационной компании // Экономика и качество систем связи, 2017. – № 4 (6). – С. 3-9.
17. Кузовкова Т.А., Володина Е.Е., Кухаренко Е.Г. Экономика отрасли инфокоммуникаций. Учебное пособие для высших учебных заведений. – М.: 2014. – 190 с.
18. Володина Е.Е., Девяткин Е.Е., Суходольская Т.А. Анализ развития интеллектуальных транспортных систем // Экономика и качество систем связи, 2017. – № 1 (3). – С. 40-46.



19. Шаравова О.И., Белянчикова М.П. Особенности проведения комплексной рейтинговой оценки финансового положения организаций подвижной связи // Т-Comm: Телекоммуникации и транспорт, 2017. – Т. 11. – № 5. – С. 74-76.
20. Шаравова О.И., Карташова А.С. Методические основы финансового планирования в организациях подвижной связи // в книге: Мобильный бизнес: перспективы развития и реализации систем радиосвязи в России и за рубежом сборник материалов XL международной конференции РАЕН. 2017. – С. 50-52.
21. Пастух С.Ю., Володина Е.Е., Девяткин Е.Е., Девяткина М.Е., Плоский А.Ю. Рыночный потенциал интернета вещей // Электросвязь, 2016. – № 9. – С. 28-32.
22. Володина Е.Е., Девяткин Е.Е., Девяткина М.Е. Влияние научно-технического прогресса на развитие рынка услуг и показатели деятельности операторов сотовой подвижной связи // Экономика и качество систем связи, 2016. – № 1. – С. 24-29.
23. Минаева О.А. Инструменты измерения и методы управления экономическим потенциалом промышленной организации. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Волгоград: Волгоградский ГТУ, 2007. – 190 с.
24. Кухаренко Е.Г., Салютин М.Е. Применение методов стратегического анализа для оценки конкурентоспособности телекоммуникационных компаний // Т-Comm: Телекоммуникации и транспорт, 2014. – Т. 8. – № 7. – С. 57-59
25. Кухаренко Е.Г. Жизненный цикл инфокоммуникационных услуг: особенности и тенденции // Экономика и качество систем связи, 2017. – №3 (5). – С. 33-38.
26. Никулина А.И., Кухаренко Е.Г. Анализ лояльности потребителей инфокоммуникационных услуг // Телекоммуникации и информационные технологии, 2014. – Т. 1. – № 2. – С. 28-29.
27. Долон Э.Дж., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель. Пер. с англ. – СПб., 1992. – 496 с.
28. Друкер Питер. Эффективное управление предприятием. – М.: Вильямс, 2008. – 224 с.
29. Володина Е.Е. Прогнозирование развития инновационных услуг в сфере инфокоммуникаций // Инновационное развитие экономики, 2017. – № 5 (41). – С. 7-16.
30. Володина Е.Е. Экономико-математическая модель стоимости радиочастотного ресурса как инструмент современного подхода к управлению его использованием // Инновационное развитие экономики, 2018. – № 1 (43). – С. 44-54.