

РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ ВЗГЛЯД НА СТРАТЕГИИ ОПЕРАТОРОВ СВЯЗИ

А.А. Кобылко, старший научный сотрудник ЦЭМИ РАН, к.э.н., kobyлко@cemi.rssi.ru

УДК 338.2

Аннотация. В работе с позиций системной экономической теории анализируются стратегии операторов связи. Исследование более чем десятилетнего периода показало, что стратегическое планирование в отрасли телекоммуникаций России имеет системные проблемы, а именно – невыполнение сроков исполнения, частая смена долгосрочных планов, неконкретное формулирование стратегических решений. Причины подобного поведения – во-первых, в бизнес-процессах, происходящих на телекоммуникационном рынке, своей высокой скоростью принуждающих руководство операторов связи к отказу от стратегического управления компаниями в пользу оперативного, а во-вторых, в исторически сложившейся культуре планирования деятельности данных компаний на меньший срок, чем это принято в других отраслях.

Ключевые слова: полисистема; экосистема; оператор связи; стратегия; стратегическое планирование; системная экономическая теория; телекоммуникации.

RETROSPECTIVE ANALYSIS OF TELECOM OPERATORS STRATEGIES

Alexander Kobyлко, senior researcher of CEMI RAS, candidate of sciences economics

Annotation. The paper analyzes the strategies of communication operators from the standpoint of system economic theory. The study of last decade has shown that strategic planning in the telecommunications industry in Russia has systemic problems: non-fulfillment of deadlines, frequent change of long-term plans, and non-specific formulation of strategic decisions. The reasons for such behavior are next. Business processes of the telecommunications market by high speed forcing the management of communication operators to abandon the strategic management of companies in favor of operational. The historically established culture of planning the activities of t companies for a shorter period than is customary in other industries.

Keywords: polysystem; ecosystem; telecommunication operator; strategy; strategic planning; system economic theory; telecom.

*Работа выполнена при финансовой поддержке
Российского фонда фундаментальных исследований
(проект № 18-010-00427)*

Операторы связи в системном ландшафте

История развития телекоммуникаций в России насчитывает около четверти века. За это время отрасль прошла путь от интенсивного развития к экстенсивному и за эти годы трансформировалась в сложную систему, включающую в себя различные формы предоставления услуг, товаров и работ, связанных между собою телекоммуникационной составляющей. Для игроков, действующих на столь сложном и неоднородном рынке в условиях интенсификации развития, просто необходимо наличие взаимосогласованной и адекватной стратегии развития [1, 2]. Системная экономическая теория (СЭТ) предусматривает различные взгляды на анализ стратегической деятельности компании и позволяет на этой основе предложить необходимые управленческие корректировки. Она базируется на системной парадигме Я. Корнаи [3, 4] и представляет собой ее реализацию и развитие. Данная теория предполагает рассмотрение различных социально-экономических составляющих жизни с позиций четырех социально-экономических систем в пространственно-временном аспекте [5]. Результатом деятельности таких систем является определенный «продукт»:

- объектная система производит товары;
- средовая система предлагает услуги;
- процессная система проводит работы;
- проектная система преобразует саму экономическую систему.

На данной основе СЭТ предусматривает четыре типа планирования деятельности, лишь два из которых относятся к стратегическим – объектные и средовые. Это, в первом случае, бессрочный документ, корректируемый или пересматриваемый при существенном изменении условий, и стратегический аутсорсинг – во втором. Два других типа компаний – проектные и процессные – отнести к стратегическим нельзя в силу временных особенностей их функционирования, по своей системной сути ограниченных. Эти обстоятельства указывают на возможность долгосрочного планирования деятельности только с объектно-средовых позиций.

Российский рынок телекоммуникационных услуг многие годы показывал устойчивые темпы развития, но на данном этапе – связанным со стагнацией его темпов – операторам связи необходимо искать новые способы монетизации [6-9], которые без сомнения будут заключаться в наращивании трех других социально-экономических составляющих операторов связи в противовес средовой подсистеме. Прирост дополнительных доходов возможен в современных условиях не только за счет дифференциации услуг, но и за счет развития товарных линеек операторов, предлагаемых работ в области ИКТ и преобразования самой отрасли телекоммуникаций в нечто принципиально новое в противовес служебной составляющей операторов связи. Подобное развитие, несомненно, должно найти свое отражение в стратегиях игроков данного рынка, в совокупности показывающее основные тренды развития всей отрасли. С 2009 г. начался период формирования стратегий развития операторов связи, а уже к 2012 г. все крупные операторы либо презентовали свои долгосрочные планы, либо даже успели их скорректировать или кардинально пересмотреть.

Подходы к формированию стратегии

Все крупнейшие операторы связи России являются публичными компаниями и обязаны функционировать открыто. По состоянию на 2018 г. первоначальные стратегии, естественно, претерпели некоторые изменения у всех крупнейших операторов связи России. В совокупности эти компании занимают более 80% отечественного телекоммуникационного рынка. Таковыми мы называем четыре оператора связи – публичные акционерные общества «Ростелеком», «МТС», «МегаФон» и «ВымпелКом». Но подобная публичность не относится к стратегическим аспектам ее деятельности. Стоит понимать, что данные «тезисы долгосрочного развития» в подавляющем большинстве всецело отвечают тенденциям развития отрасли телекоммуникаций, и их презентация в открытом доступе не является чем-то экстраординарным (исключение составляют планируемые количественные показатели).

В данном случае целесообразно также напомнить, что нет однозначных рекомендаций к уровню доступности стратегии для широкого круга лиц, в т. ч. для конкурентов. Существует большое количество различных подходов к этому вопросу – см. напр. [10, 11]. В частности, И. Ансофф однозначно утверждает, что стратегия компании не может быть выражена явно, потому что истинные свои цели фирма должна стараться скрыть от конкурентов [12]. С другой стороны, Г. Минцберг в своем подходе 5P (или «5П») рассматривает вариант широкого информирования об избранной стратегии с целью обмана конкурентов, а возможно даже желания их испугать своими амбициозными планами – ее суть должна ясно выражать цели и задачи развития компании для всех ее сотрудников, но быть неочевидной для внешних игроков [13].

Анализ самих подходов к пониманию сущности стратегии предприятия позволяет структурировать данное множество по двум категориям – стратегия как цель и стратегия как процесс, а также различные их комбинации. В этой связи подход к определению стратегии,

понимающий ее как конечную цель, к которой должно следовать предприятие, вовсе не предполагает рассмотрение ее специфики в процессе формирования, так как рассматривает только конечную точку, куда должны стремиться все долгосрочные процессы. К таковым представителям можно отнести А. Чандлера, Е.М. Короткова, Б.Г. Литвака [14-16]. Подходы, понимающие стратегию как набор конкретных действий, описывающих поведение компании в процессе реализации избранной стратегии, уже дают возможность учета специфики среды в процессе реализации. К представителям подобного подхода относятся И. Ансофф, А. Портер, А. Стрикленд, Г.Б. Клейнер [17-19]. Сюда же можно отнести представителей подхода, который совмещает в себе оба, описанных выше, Г. Минцберга, А.П. Градова [13, 20]. Уточним при этом, что речь идет об учете специфики в стратегии как документе, где зафиксированы основные положения.

Разделяя понимание стратегии на цель и набор действий, становится понятно, что в первом случае длительность исполнения стратегии должна быть четко регламентирована, т.е. достижение некоторого показателя за определенный временной интервал. Тем самым получение искомым показателей в заданный промежуток времени будет считаться успешным выполнением стратегии, не достижение – ее провал. Понимание же стратегии как набора действий позволяет более гибко подходить к определению ее длительности, вплоть до бессрочного варианта: данное понимание дает руководство к действию для сотрудников компании – как поступать в той или иной ситуации и не предусматривает определенных временных рамок – стратегия может выполняться, пока удовлетворяет внешним и внутренним условиям.

Также важным фактором является срочность исполнения – будет ли заранее определен временной интервал реализации стратегии и какой длительности он будет. Срочный подход – формирование стратегии на определенный срок, по истечению которого будет разработана новая. Бессрочный вариант предполагает реализацию стратегии до тех пор, пока не произойдет существенных изменений внешней или внутренней среды.

Анализируя практику применения стратегического планирования на телекоммуникационном рынке России [22, 23] приходит понимание, что все не так однозначно. Рассмотрим стратегию каждого оператора связи в динамике и проанализируем их относительно вышеперечисленных факторов.

Стратегия МТС

Впервые стратегия МТС была представлена еще в 2009 г. под название «3i – интеграция, интернет, инновации», тем самым описав триаду целей на трехлетний период. Данная стратегия стала первым долгосрочным планом развития компании, заявленным в таком качестве для широкого круга лиц. Начиная с 2014 г., стратегия была переименована в «3D» и радикально пересмотрена. При этом можно выделить два этапа развития 3D: первый этап с 2014 по 2016 гг., второй – после 2016 г. (табл. 1). Долгосрочная концепция в эти годы осталась по большей части неизменной: два из трех ключевых элементов стратегии остались прежними – внимание к развитию передачи данных и повышение размера дивидендов для акционеров. Третий же элемент изменился – дифференциация услуг трансформировалась в «диджитализацию», т.е. комплексное развитие именно цифровых продуктов. Таким образом, нельзя утверждать, что данный элемент изменился коренным образом, скорее три года спустя он был уточнен и конкретизирован.

Таблица 1

2014-2016 гг.	2016-2018 гг. (обновлена в 2017 г.)
<p><i>Данные</i> Укрепление лидерства на российском рынке мобильной передачи данных, конвергенции с фиксированными сетями и использование собственной розничной сети для увеличения проникновения смартфонов.</p>	<p><i>Data</i> Мобильная передача данных и Voice&Data тарифы; конкурентное развитие сетей LTE и оптимальное использование частот; развитие продуктов фиксированного ШПД и ТВ.</p>
<p><i>Дифференциация услуг</i> Развитие уникальных продуктов и услуг МТС.</p>	<p><i>Digital</i> Развитие существующего портфеля цифровых продуктов: финансовые услуги; интернет вещей, большие данные, системная интеграция, электронная коммерция; внедрение цифровых технологий в основную деятельность: изменение процессов взаимодействия с клиентами, ИТ-среда поколения, развитие гибкой и стимулирующей инновации корпоративной культуры.</p>
<p><i>Дивиденды</i> Поступательное повышение показателей денежного потока и направление значительной его части на дивидендные выплаты.</p>	<p><i>Dividends</i> Высокая доходность для акционеров; инвестиционная и операционная эффективность; оптимальный уровень долга и его стоимость.</p>

Источник: официальный сайт МТС

В целом по стратегии МТС можно сделать вывод, что за период с 2012 г. она кардинально не пересматривалась, а скорее уточнялась и актуализировалась. При этом МТС традиционно использует срочную стратегию длительностью около трех лет. Интересно отметить, забегая вперед, что она единственная из компаний «большой четверки», которая применяет краткосрочный тип стратегии.

Стратегия «МегаФон»

В 2012 г. компания «МегаФон» представила свою первую стратегию, основные положения которой можно отнести к трендам того периода – развитие современных услуг для абонентов, связанных с ростом скоростей передачи данных. Три года спустя стратегия была обновлена, а еще через два года общественности была представлена принципиально новая стратегия – «Развиваем цифровой мир», направленная на новый тип клиента – цифрового абонента (табл. 2). Подобный тип по мнению менеджмента компании сформировался под действием двух факторов: во-первых, повышения роли телекоммуникационных услуг и интернета в жизнедеятельности современного человека, и во-вторых, с внедрением стандартов цифровой экономики.

Таблица 2

2012-2017 гг. (обновлена в 2015 г.)	2017-2020 гг.
<p>Обеспечение потребностей цифровых абонентов.</p> <p>Развитие взаимодействия с интернет-компаниями и ОТТ-сервисами.</p> <p>Развитие собственных инновационных продуктов и услуг.</p> <p>Своевременное строительство и модернизация сети.</p> <p>Поиск и реализация новых точек роста.</p>	<p><i>Стратегия «Развиваем цифровой мир»</i></p> <p>Фокус на цифровых клиентов, которые активно используют смартфон и мобильную передачу данных, мессенджеры, потребляют большие объёмы интернет-трафика ежемесячно.</p> <p>Запуск продуктов, которые создают ценность для цифровых клиентов.</p> <p>Стремление к цифровым высокодоходным клиентам при минимальных расходах через сети продаж и собственные мобильные приложения.</p> <p>Анализ больших данных для лучшего понимания пожеланий каждого конкретного клиента для предложений актуальных услуг.</p> <p>Развитие присутствия в корпоративном сегменте через интегрированные услуги, инфокоммуникационные технологии и «Интернет вещей».</p>

Источник: официальный сайт «МегаФон»

Новая стратегия «МегаФон» сохраняет в себе преемственность предыдущей, например, развитие новых услуг, ориентация на абонента и т.п. В то же время она включает в себя новые элементы, связанные с приоритетами развития цифровой экономики. Это и уточнение целевой аудитории услуг: не потребителя стандартных услуг – голосовой связи, а цифровых услуг, связанных, прежде всего, с интернет-технологиями и т.п. Это и непосредственно предоставление услуг, являющихся платформой для развития цифровой экономики, лидерство в которых «МегаФон» предполагает захватить в ближайшее время.

Стратегия «Ростелеком»

Первая стратегия компании «Ростелеком» была сформирована в 2011 г., рассчитанная до 2015 г. через два года менеджмент представил новую стратегию 2013-2017 гг. реализации, которую в 2016 г. обновили и продлили до 2020 г. Представленная в 2018 г. стратегия «Новые возможности в цифровом мире» досрочно заменила собою ранее принятую стратегию «Новые стратегические возможности». Таким образом все из представленных стратегических видений развития компании не были реализованы в полном объеме.

Рассматривая детально приоритетные направления стратегии 2018-2022 гг. можно выявить преемственность с предыдущей. Три из четырех пунктов стратегии были переформулированы и конкретизированы (табл. 3). Изменения же коснулись лишь прибавления приоритетного направления в сторону развития человеческого капитала компании.

Таблица 3

2013-2017 гг. (обновлена в 2016 г. и продлена до 2020 г.)	2018-2022 гг.
<p><i>Стратегия «Новые стратегические возможности»:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • технологическое лидерство в IP-сетях; • дифференцированное продуктовое предложение; • лучший клиентский сервис; • организационная трансформация; • рост операционной эффективности. 	<p><i>Стратегия «Новые возможности в цифровом мире»:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие экосистем продуктов, услуг, клиентских сервисов; • модернизация технологической платформы; • развитие человеческого капитала; • повышение эффективности.

Источник: официальный сайт «Ростелеком»

Обращают на себя внимание некоторые уточнения всей стратегической концепции «Ростелеком» в направлении технико-технологического развития с целью формирования цифровой экосистемы. В то же время среди основных стратегических тезисов никак не отражен переход государства к цифровой экономике, основным посредником в котором ожидаемо должен стать «Ростелеком» как компания с государственным участием и опытом реализации других крупных государственных программ.

Стратегия «ВымпелКом»

Впервые свою стратегию «ВымпелКом» представила в 2010 г., рассчитанную на три года. После ее реализации компания представила новую – на 2013-2015 г. После вхождения «ВымпелКом» в состав международного холдинг VimpelCom Ltd. менеджмент компании сформировал новую стратегию как часть международной холдинговой стратегии. Три года спустя произошел отказ от реализации отдельной региональной стратегии холдинга для российского рынка. На сегодняшний день реализуется единая стратегия для всех стран присутствия Veon, состоящая из шести пунктов (табл. 4).

Можно констатировать, что глобальная стратегия Veon сохранила преемственность стратегии VimpelCom – повышение эффективности деятельности холдинга на рынках присутствия. Обращает на себя внимание тот факт, что Veon – единственная из функционирующих на российском рынке телекоммуникационных компаний, реализующая бессрочную стратегию – ни в 2015 г., ни позже срок окончания ее действия не был задан.

Стратегии операторов как отражение тенденций отрасли

Если рассмотреть стратегии лидеров отрасли в совокупности, можно сформулировать общую для них линию долгосрочного поведения, т.е. стратегию всей отрасли.

Прежде всего краткость формулирования документа под названием «стратегия». Зачастую это несколько пунктов тезисов или словосочетаний с некоторым количеством пояснений. Несомненно, руководство компаний может стараться соблюсти баланс между публикацией «стратегии» как общедоступным материалом, направленным на нынешних и потенциальных инвесторов, СМИ и пр., и сохранением истинных долгосрочных планов развития и бизнес-секретов от конкурентов. Исключение составляет компания «Ростелеком», чья стратегия размещена на сайте довольно подробно – ее версия от 7 декабря 2015 г., представленная на Дне инвестора, прописана на 72-х слайдах презентации и доступна для всех желающих, а от 21 марта 2018 г. на 41-м слайде.

Таблица 4

2015 г.	2018 г.
<p><i>Мировая стратегия VimpelCom Ltd.:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • сокращение операционных и капитальных затрат; • улучшение операционных показателей; • внедрение цифровых технологий; • поиск новых источников выручки. <p><i>Стратегия «ВымпелКом» Россия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • расширение деятельности по стране в целом и в регионах; • развитие дополнительных услуг связи; • выход на новые смежные рынки; • улучшение качества обслуживания клиентов. 	<p><i>Мировая стратегия Veon Ltd.</i></p> <p>Капитализация новых потоков доходов, созданных ростом объема передачи данных, конвергенцией фиксированной и мобильной связи и новыми возможностями для бизнеса.</p> <p>Превращение в лидера цифровых технологий путем перехода к модели мобильной обработки данных и упрощения цифрового функционала для клиента.</p> <p>Достижение наилучших текущих расходов путем преобразования нашей базовой стоимости.</p> <p>Оптимизация телекоммуникационного портфеля за счет консолидации на рынке, монетизации услуг башенной инфраструктуры и отказ от непрофильных активов.</p> <p>Продолжение создания операционной деятельности, отвечающей мировым стандартам.</p> <p>Структурные усовершенствования для оптимизации налоговой и капитальной структуры (базы).</p>

Источник: официальный сайт Veon

Также стоит отметить специфичность сроков исполнения стратегии в телекоммуникационной отрасли. Стратегии всех периодов утверждались на строго определенный срок. Исключение составляет лишь «ВымпелКом»: последние годы, следуя формату стратегии Veon, компания не регламентирует конечный срок, на который распространяются заявленные тезисы долгосрочного развития.

Кроме того, подход к стратегии формулируется не только определенным временным интервалом, но и сокращением сроков ее исполнения: планируемый период формирования до пяти лет, в то время как на практике он сокращается до трех. Причинами тому могут быть различные факторы:

- высокая степень неопределенности рынка даже в условиях его интенсивного развития, пришедшего на смену экстенсивному;
- пренебрежение стратегическими ориентирами в угоду сиюминутной выгоде или презентация стратегии как некоторой имиджевой составляющей, не имеющей реального влияния на функционирование и управление компанией;
- недостаточная проработанность стратегии, ее неадекватность изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования;
- управление компаниями в «ручном режиме», тесно связанное с конкретным руководителем в каждый момент времени;

- высокая роль внешних факторов, оказывающих влияние на развитие отрасли, ее целевые ориентиры, и, как следствие, на всех ключевых игроков, и пр.

Еще одно важное обстоятельство: формат стратегии как набора решений, а не целей. Это практически всегда качественные показатели «как поступать» при практически полном отсутствии количественных показателей. Можно отметить, что лишь компания «Ростелеком» традиционно формирует свою стратегию в виде микста двух подходов – набора тезисов-решений и целевых показателей на определенный период времени. Также отметим, что ранее и компания «ВымпелКом» в предыдущих версиях стратегии указывала целевые количественные показатели, на которые она направлена.

Подобное обстоятельство указывает на достаточно поверхностный подход операторов связи к планированию своей деятельности на период до пяти лет – стандартного для многих отраслей экономики. Ни одна из рассмотренных выше стратегий на практике не реализовывалась дольше трех лет (рис. 1).

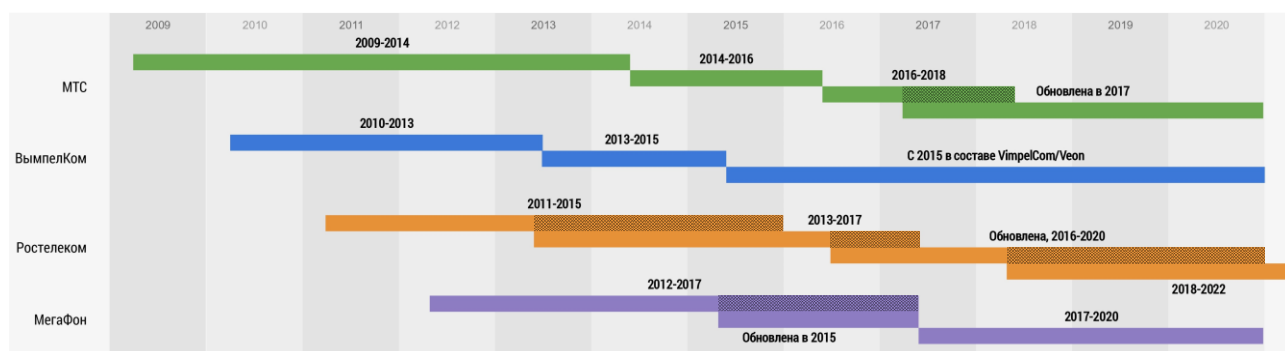


Рисунок 1

Проведенное исследование [21-27] показало, что операторы связи ранее основное внимание уделяли «услуговой» и технической составляющим стратегии. Руководствуясь терминологией из [28], первостепенное значение отдается товарно-рыночной и технико-технологической стратегиям как основе общей комплексной стратегии оператора.

Стратегии, реализуемые по состоянию на 2018 г., совокупно претерпели изменения в силу их актуализации тенденциям развития отрасли, основное из которых – развитие высокотехнологичных услуг и создание на их основе полноценной цифровой экосистемы. Можно утверждать, что российский рынок ИКТ в лице крупнейших его игроков взял курс на формирование самодостаточной системы, способной самостоятельно без привлечения сторонних контрагентов реализовывать цифровые проекты. Подобная практика построения телекоммуникационной экосистемы на основе каждого из операторов связи наглядно доказывает полисистемную сущность подобных компаний. В данном случае под полисистемой мы понимаем предприятие, сочетающее в себе в приблизительно равных пропорциях черты всех четырех основных типов социально-экономических систем: объектной, средовой, проектной и процессной.

Заключение

На основе проведенного исследования можно заключить, что материалы называемые операторами связи «стратегиями», содержащие в себе целевые и решенческие ориентиры долгосрочного развития, достаточно поверхностно относятся к вопросам стратегического планирования по причинам частого пересмотра, несоблюдения принятых сроков реализации и пр. Данные материалы не являются по своей сути полноценными стратегиями или их выжимками, т.к. формулировка долгосрочных планов ограничивается в них общими тезисами приоритетов развития в указанный срок. В то же время в них не указываются критерии

успешности принятой стратегии, почти никогда не формулируются достижимые показатели и пр.

Рынок телекоммуникационных услуг имеет собственную специфику по выстраиванию долгосрочных планов поведения компаний на рынке. Подобные особенности проявляются как в самих подходах к формированию стратегии предприятия, так и к непосредственной ее реализации на практике. Реализация стратегий операторов связи нацелена на формирование цифровой экосистемы, что в терминах системной экономической теории можно трактовать как переход к полисистемному характеру функционирования отрасли, т.е. предложения не только услуг связи, а всего спектра ИКТ-услуг и смежных отраслей. Происходит постепенное усиление доминирования технико-технологической стратегии по отношению к услуго-технологической – от телекоммуникационной концепции построения портфеля услуг в сторону формирования более широкого спектра интересов в различных сферах жизнедеятельности, имеющих в себе цифровую составляющую.

Стратегические интересы операторов связи по-прежнему формулируются преимущественно в качественных критериях. В то же время, формулируя подобные планы на определенный временной промежуток, желаемые итоговые показатели, выраженные в конкретных цифрах, в основном остаются либо закрытыми для широкой общественности, либо не формулируются руководством компаний вовсе. Исключение составляет компания «Ростелеком», которая для каждой своей стратегии формулирует и раскрывает достаточно широкий набор целевых количественных показателей.

Стратегии всех операторов связи пересматриваются, либо достаточно сильно уточняются ранее полного срока реализации, заявленного первоначально. Подобные корректировки происходят примерно на середине срока реализации, спустя 2-3 года от ее принятия, что может быть связано слабой проработкой перспектив развития рынка и тенденций отрасли на более длительный срок или неспособности проведения подобного прогнозирования лицами, ответственными за формирование стратегий компаний. Причины такого поведения могут таиться, во-первых, в бизнес-процессах, происходящих на телекоммуникационном рынке, своей высокой скоростью принуждающих руководство операторов связи к отказу от стратегического управления компаниями в пользу оперативного, а, во-вторых, в исторически сложившейся культуре планирования деятельности данных компаний на меньший срок, чем это принято в других отраслях, в силу высокой неопределенности внешней среды.

В пространственно-временном аспекте в стратегическом планировании отрасли отсутствует выделение из общего числа территориальных стратегий в силу все еще преобладающей средовой компоненты бизнеса, т.е. услуг и специфики их безграничного распространения; а временной аспект имеет тенденции к сокращению интервала планирования стратегии и хаотичности срока ее реализации на практике.

Литература

1. Афанасьев Д.В., Вертакова Ю.В. Анализ проблем стратегического управления деятельностью операторов связи в России // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии, 2015. – № 1. – С. 65-71.
2. Салютин Т.Ю., Володина Е.Е., Кухаренко Е.Г. Стратегическое управление развитием инфокоммуникационных компаний // Экономика и качество систем связи, 2018. – № 1. – С. 3-11.
3. Kornai J. The System Paradigm // William Davidson Institute Working Papers Series 278, William Davidson Institute of Michigan, 1998.
4. Корнаи Я. Системная парадигма // Вопросы экономики, 2002. – № 4. – С. 4-22.
5. Клейнер Г.Б. Новая теории экономических систем и ее приложения // Журнал экономической теории, 2010. – № 3. – С. 41-58.
6. Тихвинский В.О., Минов А.В. Исследование принципов тарификации услуг M2M // Т-Comm: Телекоммуникации и транспорт, 2014. – № 3. – С. 54-56.

7. Горошко Э.Г., Горошко И.В. Некоторые проблемы развития сферы электросвязи в России / Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 4 // Материалы Шестнадцатого всероссийского симпозиума. – М.: ЦЭМИ РАН, 2015. – С. 63-65.
8. Шаравова О.И. Методологические особенности диагностики финансового положения инфокоммуникационных компаний // Международный научно-исследовательский журнал, 2015. – № 10-1 (41). – С. 84-85.
9. Шаравова О.И. Обеспечение финансовой стабильности и устойчивости организаций в сфере ИКТ на основе перспективной оценки. В сборнике: Безопасность и качество в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Сборник материалов XXIX Конгресса «Безопасность и качество в сфере ИКТ». 2016. – С. 82-86.
10. Чекова Е.М. Ретроспектива разработки стратегий развития предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2010. – № 11. – С. 86-90.
11. Люфт С.А., Попович А.М. Подходы к определению и разработке стратегий предприятия // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2007. – № 2. – С. 132-141.
12. Ansoff H., McDonnell E. The New Corporate Strategy. – New York: Wiley, 1988, 258 p.
13. Mintzberg H. The Strategy Process: Concepts, Context and Cases / H. Mintzberg, J. Lampel, S. Ghoshal, J.B. Quinn; fourth edition. – Prentice Hall, 2002, 1000 p.
14. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962, 463p.
15. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ДеКА, 2004. – 896 с.
16. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент. – М.: Юрайт, 2016. – 507 с.
17. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 2nd ed. – New York: Free Press, 1998. – 397 p.
18. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concept and Cases / Twelfth edition. – McGraw-Hill/Irwin, 2001. – 1079 p.
19. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
20. Эффективность стратегии фирмы // под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 2006. – 413 с.
21. Качалов Р.М., Кобылко А.А. Перспективные стратегии предприятий сотовой связи // Вестник РАЕН. Сер. Экономика, 2009. – № 2. – С. 4-11.
22. Кобылко А.А. Комбинированный подход к формированию стратегии оператора связи как полисистемной компании // Terra Economicus, 2016. – № 3. – С. 50-62.
23. Салютин Т.Ю. Методический и эконометрический аппарат оценки рыночного потенциала компаний связи. Монография / Т.Ю. Салютин. Москва, 2009.
24. Володина Е.Е., Плоский А.Ю. Критерии кластерного подхода к перераспределению радиочастотного спектра при внедрении цифрового телевидения // T-Comm: Телекоммуникации и транспорт, 2012. – Т. 6. – № 12. – С. 4-6.
25. Веерпалу В.Э., Володина Е.Е., Девяткин Е.Е. Развитие широкополосных систем связи как условие создания информационного общества // Электросвязь, 2010. – № 12. – С. 17-20.
26. Volodina E., Plossky A. Features of the digital dividend implementation in conditions of great population density discontinuity and limitation of the frequency resource. В сборнике: Proceedings of EMC Europe 2011 York - 10th International Symposium on Electromagnetic Compatibility. 2011. – С. 664-669.
27. Бутенко В.В., Володина Е.Е., Девяткин Е.Е., Бессилии А.В., Суходольская Т.А. Концепция WARECS как современное направление использования РЧС // Электросвязь, 2008. – № 9. – С. 1-7.
28. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.