

Ширвани Г. М.Р.

Аспирант

Уральский государственный экономический университет

г. Екатеринбург, Россия

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

Аннотация. В статье исследуется роль стратегического управления в повышении эффективности телекоммуникационных компаний, основанная на изучении опыта международной компании { *Türk Telekom*}. Рассмотрены ключевые аспекты стратегического управления, включая внедрение инновационных технологий, цифровизацию бизнес-процессов и ориентацию на клиента. Особое внимание уделено инвестициям в развитие 5G-сетей и устойчивым практикам, способствующим долгосрочному развитию. Представлены сравнительные финансовые показатели компании { *Türk Telekom*} и ее конкурентов, а также проанализированы перспективы роста пользователей 5G. Делается вывод о важности стратегического управления как инструмента для укрепления рыночных позиций и повышения конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: менеджмент, стратегическое управление, телекоммуникации, цифровизация, 5G, инновации, устойчивое развитие, эффективность.

Shirwany G. M.R.

Postgraduate

Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russia)

THE ROLE OF STRATEGIK MANAGEMENT IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF TELECOMMUNICATIONS COMPANIES

Abstract. *The article examines the role of strategic management in enhancing the efficiency of telecommunications companies, based on the study of the international company { Türk Telekom}. Key aspects of strategic management are analyzed, including the implementation of innovative technologies, business process digitalization, and customer orientation. Special attention is given to investments in 5G network development and sustainable practices that drive long-term growth. Comparative financial indicators of { Türk Telekom} and its competitors are presented, along with an analysis of 5G user growth prospects. The study concludes that strategic management is essential for strengthening market positions and improving competitiveness in the digital transformation era.*

Keywords: *management, strategic management, telecommunications, digitalization, 5G, innovation, sustainable development, efficiency.*

Современные телекоммуникационные компании играют ключевую роль в развитии экономики и общества, обеспечивая доступ к информации, коммуникациям и цифровым услугам. Они являются основой цифровой инфраструктуры, способствуя развитию инноваций, глобализации бизнеса и повышению качества жизни. Сектор телекоммуникаций оказывает значительное влияние на экономический рост, ускоряя процессы цифровой трансформации в различных отраслях, включая: здравоохранение, образование, промышленность и государственное управление.

Телекоммуникационные предприятия постоянно сталкиваются с рыночными преградами разного характера - от жесткой конкурентной борьбы до непрерывного технологического обновления оборудования. Масштабные вложения в модернизацию инфраструктуры и растущая потребность клиентов в индивидуальном подходе требуют от компаний гибкого реагирования. Грамотное распределение доступных ресурсов и своевременная адаптация к рыночным трансформациям становятся определяющими факторами развития телекоммуникационного бизнеса [1, с.73]. Внедрение комплексного

управленческого подхода позволяет компаниям укреплять рыночные позиции и наращивать потенциал в долгосрочной перспективе.

Формирование перспективных направлений развития телекоммуникационного сектора требует тщательного анализа рыночных тенденций, запросов пользователей и масштабных задач, включающих экологическую ответственность бизнеса и внедрение передовых цифровых решений. Современное общество немислимо без коммуникационных сервисов, обеспечивающих людям постоянный доступ к информационным ресурсам и разнообразным цифровым услугам. Успешные телекоммуникационные компании регулярно совершенствуют стратегические методы управления, направленные на укрепление позиций в конкурентной среде, повышение уровня сервиса при оптимизации операционных расходов.

Масштабное исследование аналитической компании Statista прогнозирует стремительное расширение глобальной пользовательской базы технологии 5G, которая к 2025 году охватит 7,49 миллиарда абонентов. График динамики внедрения пятого поколения мобильной связи за период 2020-2025 годов представлен на рисунке 1 [2].

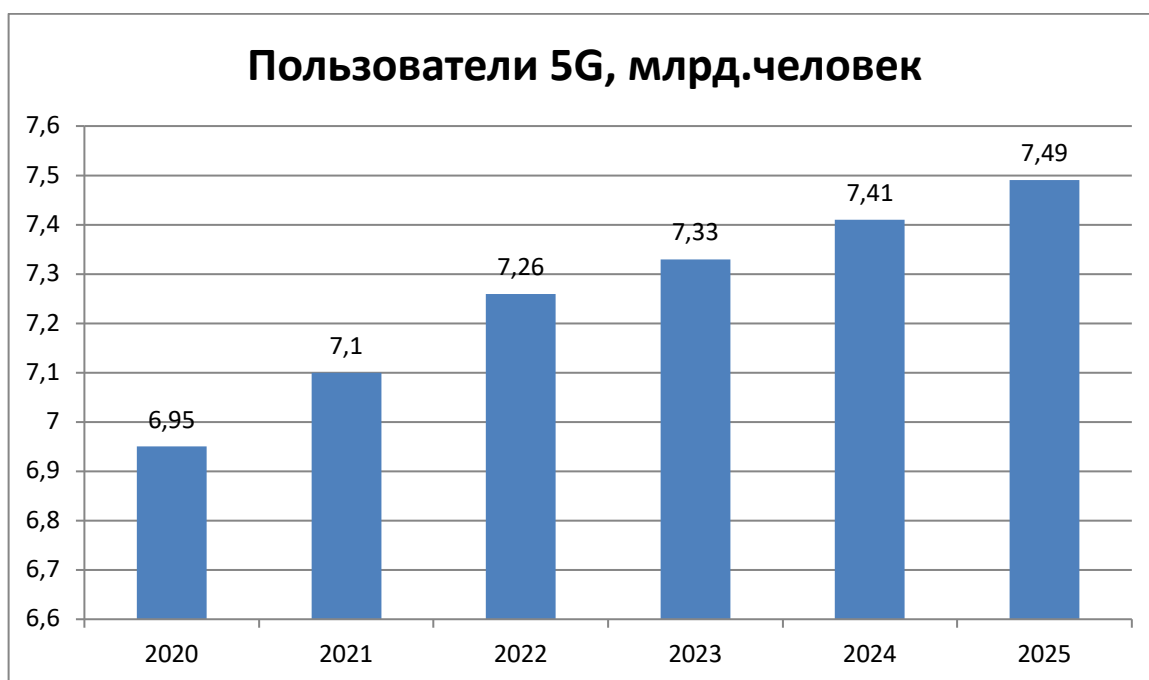


Рис.1. Динамика роста пользователей 5G 2020-2025 гг.

Телекоммуникационный сектор Турции демонстрирует значительный рост среди стран региона, внося существенный вклад в национальную экономику.

Телекоммуникационная отрасль Турции демонстрирует впечатляющие темпы развития, предлагая населению передовые технологические решения. Мобильные операторы страны обеспечивают абонентов качественной связью, высокоскоростным интернетом и разнообразными медиасервисами. Активное внедрение технологий пятого поколения, расширение инфраструктуры умных устройств и масштабная цифровая трансформация государственного сектора формируют новые стандарты телекоммуникационного рынка Турции.

Стратегическое управление телекоммуникационного гиганта Türk Telekom демонстрирует выдающиеся результаты в развитии отрасли, где грамотное внедрение передовых технологий и модернизация инфраструктурных решений позволили компании занять лидирующие позиции на рынке связи.

Ведущий турецкий телекоммуникационный гигант Türk Telekom занимает лидирующую позицию в сфере стационарной связи и интернет-услуг, дополнительно развивая мобильное направление посредством дочерней структуры Avea, впоследствии переименованной в Türk Telekom Mobil. Масштабная модернизация телекоммуникационной инфраструктуры компании включает имплементацию инновационных технологических решений, существенно расширяющих спектр предоставляемых цифровых сервисов.

Ведущий турецкий телекоммуникационный оператор Türk Telekom направляет масштабные инвестиции в инфраструктуру мобильных сетей пятого поколения, создавая фундамент для внедрения передовых технологических решений - от промышленного интернета вещей до комплексных систем управления городской средой.

Активная инвестиционная деятельность компании Türk Telekom направлена на внедрение передовых технологических решений. Масштабная модернизация телекоммуникационной инфраструктуры включает развертывание высокоскоростных сетей пятого поколения. Параллельно развиваются современные облачные платформы, гарантирующие корпоративным клиентам максимальную производительность систем хранения и обработки данных. Внедрение облачных сервисов позволяет существенно оптимизировать бизнес-процессы компаний, сократить операционные издержки и обеспечить надежную защиту конфиденциальной информации.

Кроме того, Türk Telekom активно разрабатывает новые продукты и услуги, которые учитывают потребности различных категорий клиентов. Персонализированные предложения, основанные на анализе больших данных (Big Data), позволяют компании повысить удовлетворенность пользователей и укрепить их лояльность. Анализ данных помогает не только предлагать подходящие услуги, но и прогнозировать потребности клиентов, что особенно важно в условиях высокой конкуренции на рынке [3].

Фокус на клиентах является еще одним важным элементом стратегического управления Türk Telekom. В условиях, когда клиенты ожидают не только высокого качества связи, но и дополнительных цифровых решений, компания внедряет современные технологии для улучшения клиентского опыта. Искусственный интеллект (AI) активно используется для автоматизации обслуживания клиентов, анализа их предпочтений и упрощения взаимодействия с компанией через цифровые каналы. Это позволяет Türk Telekom не только экономить ресурсы, но и повышать уровень удовлетворенности клиентов. Такой подход обеспечивает компании дополнительное конкурентное преимущество, особенно на фоне роста ожиданий пользователей в отношении скорости и удобства предоставляемых услуг [4].

Важной частью стратегии Türk Telekom является экологическая ответственность. Современные компании не могут игнорировать глобальные вызовы, связанные с изменением климата и истощением природных ресурсов. Türk Telekom активно внедряет практики устойчивого развития, включая использование возобновляемых источников энергии для работы своих объектов.

Так, компания Türk Telekom переводит свои базовые станции на солнечную и ветряную энергию, что позволяет сократить выбросы углерода и уменьшить зависимость от традиционных источников энергии. Кроме того, Türk Telekom активно участвует в международных инициативах по снижению экологического воздействия телекоммуникационной отрасли, таких как программы по утилизации электронных отходов и сокращению использования пластика в производстве оборудования [5].

Цифровизация процессов является еще одним ключевым направлением стратегического управления Türk Telekom. Внедрение цифровых технологий позволяет компании оптимизировать внутренние процессы, снизить затраты и повысить эффективность операций. Автоматизация логистических и бухгалтерских процессов, внедрение систем управления ресурсами (ERP) и цифровизация документооборота позволяют Türk Telekom быстрее реагировать на изменения внешней среды и улучшать взаимодействие между подразделениями. Кроме того, цифровизация открывает новые возможности для анализа данных, что особенно важно для стратегического планирования и принятия управленческих решений. Türk Telekom активно использует аналитические инструменты для мониторинга рыночных тенденций, прогнозирования спроса и разработки новых стратегий развития [6].

Для оценки эффективности стратегического управления компании Türk Telekom проведен сравнительный анализ финансовых показателей и инвестиций в инновации. Данные собраны из публичных финансовых отчетов компании [7].

Таблица 1. Динамика ключевых финансовых показателей компании Türk Telekom, 2020–2023 гг. (млн TL)

Показатель	2020	2021	2022	2023
Выручка от продаж	28 289	34 273	91 401	100 185
ЕБИТДА	13 237	16 415	36 401	33 523
Операционная прибыль	7 862	10 213	1 902	-1 965
Чистая прибыль	3 178	5 761	6 910	16 422
Операционная маржа (%)	27,8%	29,8%	2,1%	-2,0%
Чистая маржа (%)	11,2%	16,8%	7,6%	16,4%
Капитальные инвестиции (CAPEX)	9 970	14 006	23 976	25 704

Компания Türk Telekom продемонстрировала значительный рост выручки с 28 289 млн TL в 2020 году до 100 185 млн TL в 2023 году, рост составил 3,5 раза за 2020-2023 года. Несмотря на увеличение выручки, операционная прибыль Türk Telekom в 2023 году стала отрицательной -1 965 млн TL из-за роста операционных расходов. Чистая прибыль Türk Telekom резко выросла в 2023 году на 137,7% , или с 6 910 млн TL до 16 422 млн TL, что связано с улучшением финансовых потоков и снижением налоговой нагрузки.

На рисунке 2 продемонстрирована динамика выручки от продаж и чистой прибыли компании Türk Telekom в 2020-2023 годах.

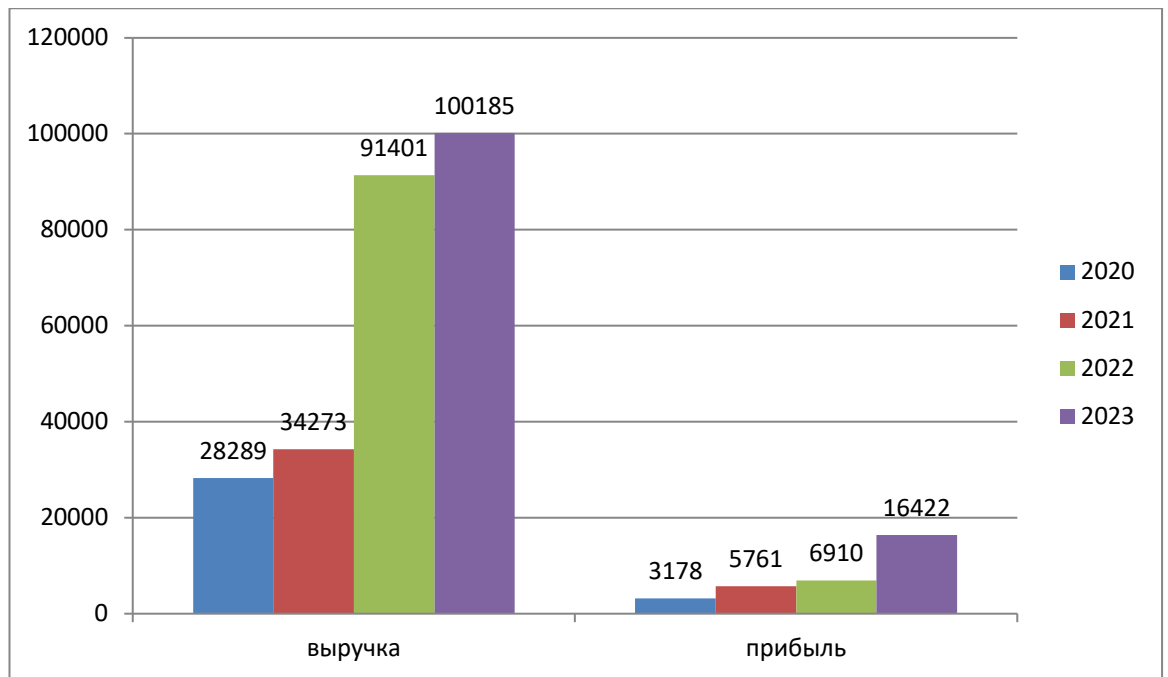


Рис.2 Динамика выручки от продаж и чистой прибыли Türk Telekom в 2020-2023 годах.

Для детального понимания структуры доходов Türk Telekom важно рассмотреть вклад каждого сегмента услуг в общий объем выручки. В условиях высокой конкуренции на телекоммуникационном рынке стратегическое распределение доходов между различными сегментами становится важным фактором устойчивого развития.

Диверсификация доходов позволяет Türk Telekom снижать риски, связанные с изменениями спроса на отдельные услуги, и адаптироваться к новым вызовам.

Так, мобильные услуги и корпоративные решения традиционно считаются высокодоходными сегментами благодаря их востребованности в условиях цифровизации общества. В то же время фиксированные голосовые услуги и традиционные ТВ-услуги постепенно теряют актуальность, что требует пересмотра стратегий их продвижения или замены новыми инновационными продуктами.

Таким образом, анализ структуры доходов Türk Telekom отражает не только текущие финансовые результаты, но и стратегические приоритеты бизнеса в условиях меняющегося рынка (см.табл.2)

Таблица 2. Распределение доходов Türk Telekom по сегментам (млн TL)

Сегмент	2022	2023	Изменение (%)
Фиксированные голосовые услуги	5 939	5 147	-13,3%
Широкополосный доступ	27 648	28 128	1,7%
Мобильные услуги	31 397	37 818	20,5%
ТВ-услуги	973	923	-5,1%
Корпоративные данные	5 716	6 473	13,2%
Прочие доходы	7 930	10 217	28,9%
Международные продажи	5 301	5 138	-3,1%

Основной рост доходов Türk Telekom в 2023 году был обеспечен мобильными услугами рост 20,5% и прочими доходами рост 28,9%, включая продажи устройств и IT-услуги. Сегменты фиксированных голосовых услуг и ТВ-услуг Türk Telekom демонстрируют тенденцию к снижению -13,3% и -5,1% соответственно, что требует дополнительной оптимизации и диверсификации предложений. Широкополосный доступ Türk Telekom продолжает расти, но темпы прироста замедляются в 2023 году 1,7%.

В условиях роста бизнеса и увеличения выручки компания Türk Telekom также столкнулась с ростом затрат, что отразилось на общей операционной прибыльности в 2023 году. Таблица 3 представляет детализированное распределение операционных расходов и их изменения за 2022-2023года.

Таблица 3. Распределение операционных расходов Türk Telekom (млн TL)

Статья расходов	2022	2023	Изменение (%)
Прямые расходы	19 797	21 538	8,8%
Сетевые и технологические расходы	10 242	10 857	6,0%
Персональные расходы	15 249	22 268	46,0%
Торговые расходы	3 080	3 605	17,0%
Прочие расходы	26 236	35 769	36,3%
Итого операционные расходы	55 000	66 662	21,2%

Основной рост операционных расходов Türk Telekom в 2023 году связан с увеличением персональных расходов на 46% и прочих расходов на 36,3%.

Увеличение расходов на персонал связано с ростом заработной платы и расширением штата, что требует пересмотра политики управления персоналом.

Прямые расходы и сетевые расходы растут умеренно, что свидетельствует о контроле затрат на инфраструктуру.

Средний доход на пользователя (ARPU) является одним из ключевых индикаторов эффективности телекоммуникационных компаний, отражающим уровень дохода, получаемого с одного клиента. Этот показатель позволяет не только оценить текущую прибыльность различных сегментов услуг, но и выявить перспективные направления для дальнейшего роста.

Изменения ARPU обычно зависят от таких факторов, как уровень конкуренции, покупательная способность пользователей, внедрение новых технологий, а также развитие дополнительных услуг и тарифных предложений. Для телекоммуникационных компаний важно не только удерживать существующую клиентскую базу, но и повышать ценность предоставляемых услуг, что способствует росту ARPU.

Анализ ARPU по основным сегментам позволяет компании принимать стратегические решения, направленные на повышение рентабельности, улучшение клиентского опыта и развитие более прибыльных направлений бизнеса. В таблице 4 исследуем операционные показатели Türk Telekom в 2022-2023 годах.

Таблица 4. Операционные показатели ARPU Türk Telekom 2022-2023 года

Сегмент	2022	2023	Изменение (%)
Фиксированные голосовые услуги (ARPU)	49,0	47,8	-2,4%
Широкополосный доступ (ARPU)	157,8	156,2	-1,0%
ТВ-услуги (ARPU)	52,2	49,6	-5,0%
Мобильные услуги (ARPU)	103,7	118,8	14,5%
Мобильные постоплатные услуги (ARPU)	117,4	128,5	9,5%
Мобильные предоплатные услуги (ARPU)	73,4	92,1	25,5%

Сегмент мобильных услуг Türk Telekom демонстрирует значительный рост ARPU 14,5%, особенно в предоплатных услугах 25,5%, что говорит об успешной стратегии привлечения новых пользователей и повышения ценности услуг. Снижение ARPU в фиксированных сегментах (голосовые услуги, интернет, ТВ) требует пересмотра тарифной политики и предложения дополнительных сервисов.

Динамика долговой нагрузки является важнейшим параметром финансовой устойчивости и платежеспособности компании. Показатели долговой нагрузки, такие как соотношение чистого долга к EBITDA, активам или капиталу, позволяют оценить, насколько эффективно компания управляет своими обязательствами и какова ее способность обслуживать долг в долгосрочной перспективе.

Для телекоммуникационных компаний, которые активно инвестируют в развитие инфраструктуры (например, строительство сетей 5G, расширение широкополосного доступа и цифровых платформ), долговая нагрузка часто является ключевым элементом их финансовой стратегии. Умеренный уровень долга позволяет компании сохранять ликвидность и гибкость, обеспечивая устойчивый рост.

Анализ динамики долговых показателей дает возможность компании своевременно корректировать свою финансовую стратегию, обеспечивая баланс между развитием инфраструктуры и поддержанием финансовой устойчивости.

В таблице 5 представлен анализ динамики долговых показателей Türk Telekom в 2022-2023 годах.

Таблица 5. Динамика долговой нагрузки Türk Telekom в 2022-2023 гг.

Показатель	2022	2023	Изменение (%)
Чистый долг/ЕБИТДА	1,27	1,17	-7,9%
Чистый долг/активы	0,25	0,21	-16,0%
Соотношение обязательств к капиталу	1,32	0,98	-25,8%

Анализ показателей динамики долговой нагрузки компании Türk Telekom за 2022–2023 годы демонстрирует положительные тенденции в управлении финансовыми обязательствами, что оказывает прямое влияние на повышение финансовой устойчивости и снижение рисков.

Коэффициент «Чистый долг/ЕБИТДА» Türk Telekom снизился с 1,27 в 2022 году до 1,17 в 2023 году, что представляет улучшение на 7,9%. Это свидетельствует о том, что компания стала более эффективно использовать свою операционную прибыль для обслуживания долгов. Снижение данного коэффициента указывает на усиление способности компании покрывать свои долговые обязательства за счет основной операционной деятельности.

Коэффициент «Чистый долг/активы» снизился с 0,25 до 0,21 на 16,0%, что отражает уменьшение доли долговых обязательств в структуре активов компании. Это говорит о том, что Türk Telekom успешно оптимизирует структуру активов и долгов, уменьшая финансовую зависимость и повышая устойчивость в долгосрочной перспективе.

Соотношение обязательств к капиталу Türk Telekom снизилось с 1,32 до 0,98 или на 25,8%, что говорит о сокращении доли заемных средств в структуре финансирования компании и снижении рисков, связанных с обслуживанием долга.

Снижение долговой нагрузки отражает эффективное управление долгами со стороны компании Türk Telekom, а также успешную реализацию стратегий по оптимизации финансовой структуры.

Уменьшение соотношения обязательств Türk Telekom к капиталу ниже отметки 1,0 свидетельствует о снижении финансовых рисков и повышении доверия со стороны инвесторов и кредиторов.

Общая динамика показателей говорит о том, что компания Türk Telekom находится на пути к укреплению своей финансовой стабильности, что особенно важно в условиях нестабильной экономической среды и высокой конкуренции в телекоммуникационном секторе. Эти результаты подчеркивают важность стратегического управления долгами, которое позволяет Türk Telekom продолжать активное инвестирование в инфраструктуру и технологии, сохраняя при этом устойчивое финансовое положение.

Турецкий телекоммуникационный гигант Türk Telekom демонстрирует мастерское владение стратегическим управлением на высококонкурентном рынке связи. Грамотная политика развития, включающая модернизацию инфраструктуры и расширение спектра услуг, позволила компании укрепить рыночные позиции при растущей конкуренции. Масштабные инвестиции оператора в развертывание сетей пятого поколения, интеграцию интернета вещей и создание облачной инфраструктуры существенно усилили

конкурентные преимущества Türk Telekom в секторе цифровых коммуникаций.

Стремление Türk Telekom к финансовой стабильности проявляется через планомерное сокращение кредитного портфеля и рациональное распределение активов компании. Масштабные вложения телекоммуникационного гиганта направлены на разработку индивидуальных сервисов, развитие систем обработки масштабных информационных массивов и внедрение передовых технологий машинного обучения, удовлетворяющих запросы современных пользователей. Внедрение альтернативных энергетических решений и следование принципам экологической ответственности демонстрирует вклад Türk Telekom в достижение международных стандартов устойчивого развития.

Практический опыт Türk Telekom демонстрирует ключевые векторы развития телекоммуникационной индустрии. Результаты деятельности компании наглядно показывают необходимость многогранного развития бизнеса, где приоритетными становятся технологические достижения, внедрение передовых решений, соблюдение экологических стандартов, рациональное использование ресурсов при максимальной фокусировке на запросах пользователей.

Анализ стратегического развития компании Türk Telekom позволяет сформулировать универсальные принципы управления для организаций телекоммуникационной отрасли.

Телекоммуникационная отрасль, обладающая ключевым стратегическим потенциалом, подвергается множеству серьезных испытаний. Рыночная борьба между операторами связи достигла небывалой остроты, требуя масштабных финансовых вложений в модернизацию сетевой инфраструктуры. Стремительная эволюция технологического ландшафта вынуждает компании адаптировать сервисные предложения под растущие запросы клиентов, ожидающих индивидуального подхода к обслуживанию и безупречного качества предоставляемых услуг.

Масштабные капиталовложения в технологическую инфраструктуру формируют современный облик телекоммуникационной индустрии. Развертывание передовых сетей пятого поколения, модернизация цифровых платформ и внедрение систем межмашинного взаимодействия требуют существенных материальных затрат. Телекоммуникационные компании вынуждены регулярно пересматривать коммерческие стратегии и обновлять продуктовые линейки под влиянием растущего конкурентного давления. Снижение рентабельности классических услуг связи и телевидения заставляет операторов искать новые источники дохода и оптимизировать инвестиционные программы.

Рациональное управление капиталом определяет рыночный успех телекоммуникационных предприятий. Грамотный контроль задолженности совместно с рациональным распределением ресурсов способствует укреплению позиций компании в отрасли. Сокращение кредитного портфеля напрямую влияет на улучшение экономических показателей и стабильность бизнеса. Вложения в передовые технологические решения, включая развертывание сетей пятого поколения, создание распределенных вычислительных систем и внедрение нейросетевых алгоритмов, формируют долгосрочные конкурентные преимущества, расширяя возможности монетизации и совершенствуя качественные характеристики сервисов.

Клиентоориентированный подход становится определяющим фактором успеха компаний связи. Абоненты стремятся получать индивидуальные цифровые решения наряду с качественными услугами связи. Углубленная аналитика пользовательских данных и машинное обучение позволяют создавать точечные предложения для каждого потребителя. Грамотное применение передовых технологий существенно повышает показатели удержания клиентов и укрепляет позиции компании на высококонкурентном рынке телекоммуникаций.

Успешное развитие телекоммуникационного сектора требует комплексного подхода к стратегическому управлению. Компании отрасли

достигают лидирующих позиций благодаря расширению источников дохода, внедрению передовых технологий, грамотному распределению финансовых ресурсов, клиентоориентированному подходу, соблюдению экологических стандартов и автоматизации бизнес-процессов. Телекоммуникационные организации, успешно реализующие данные направления развития, укрепляют конкурентные преимущества и демонстрируют стабильный рост даже при волатильной рыночной конъюнктуре.

Список литературы:

1. Стерлинг, В., Петров, С. Тенденции в стратегическом управлении в телекоммуникационной отрасли: от мобильной связи к интернету вещей // Журнал стратегического управления. – 2020. – Т. 5, № 3. – С. 72–89.
2. Statista. Global 5G connections forecast 2020-2025 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com> (дата обращения: 08.02.2025).
3. PwC. Global Telecommunications Trends Report 2023 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.pwc.com> (дата обращения: 08.02.2025).
4. McKinsey & Company. The customer-centric approach in telecommunications [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения: 08.02.2025).
5. ITU (International Telecommunication Union). Sustainable telecommunications practices [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.itu.int> (дата обращения: 08.02.2025).
6. Deloitte. Digital transformation in telecommunications [Электронный ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com> (дата обращения: 08.02.2025).
7. Türk Telekom [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/tr-tr/mali-operasyonel-veriler/sayfalar/ozet-finansallar-ve-gostergeler> (дата обращения: 08.02.2025).